



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها
بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية
ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم

إعداد

منال جبريل جبر صفدي

إشراف

د. حسن محمد تيم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.



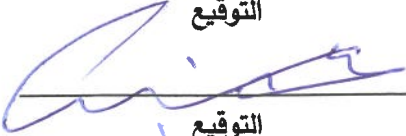
2022

درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها
بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية
ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم

إعداد

منال جبريل جبر صفدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 9 / 8 / 2022م، وأجيزت:


التوقيع

التوقيع

التوقيع

د. حسن محمد تيم
المشرف الرئيسي
د. جعفر وصفي أبو صاع
المتحن الخارجي
أ.د. عبد محمد عساف
المتحن الداخلي

الإهداء

إلى معلم البشرية خير الخلق وحبیب الحق سيدي وقدوتي وشفيعي

محمد صل الله عليه وسلم

إلى الانسانة التي غمرتني بحبها واحاطتني بحنانها، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي أُمي الحبيبة حفظها

الله

إلى صاحب العطاء الدائم والقلب الطيب والنفس الأبية ومن كان لي سنداً بعد الله أبي الغالي

إلى أغلي من عرفه قلبي سندي ورفيق دربي الذي أضاء حياتي ومن قدم الكثير والكثير من أجلي زوجي

الغالي محمود أدامه الله

إلى من شجعاني على العلم أصحاب القلوب الطيبة والنوايا الصادقة والدي زوجي حفظهما الله

إلى رياحين قلبي وفلذات كبدي أطفالي أحبابي جود ورزان وداليا وسارة رعاهم الله

إلى من تتجلى بهم كل معاني الوفاء والإخلاص شقائق الروح إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من استقيت منهم العلم منابع العطاء وورثة الأنبياء أساتذتي الكرام

إلى الأكرم منا جميعاً شهداء فلسطين الحبيبة

أهديكم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع

منال صفدي

شكر وتقدير

بداية رب لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر أن أنعمت عليّ بنعم كثيرة لا تعد ولا تحصى، وفقنتي ويسرت لي طريق العلم والهداية ومننت عليّ بفضلك وكرمك على إتمام هذه الرسالة المتواضعة.

ثم جزيل الشكر والعرفان لزوجي الغالي الذي منحني الثقة والإرادة، وقدم الكثير من أجلي كي أصل إلى الذي وصلت إليه في يومي هذا، فكان كالسحابة المعطاءة، لن أكون لك الا أمة مطيعة، جزاك الله عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى حضرة الدكتور حسن محمد تيم الذي أشرف على رسالتي وأحاطني بكريم سجاياه، وجزيل عطائه وملاحظاته التي أغنت بحثي وساهمت في إخراجه إلى النور.

كما الشكر موصول إلى عضوي لجنة المناقشة:

الدكتورمناقشاً خارجياً

الدكتور مناقشاً داخلياً

لتفضُّلها بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما وأتقدم بالشكر إلى السادة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة وعلى ما قدموه من آراء ونصائح ثمينة.

وأتوجه بجزيل الشكر وخالص دعائي إلى كل من زرع في طريقي نجمة ترشدني إلى الصواب، إلى كل من أحبني وكان لي من دعائه نصيباً.

الباحثة: منال صفدي

Declaration

I, the undersigned, declare that I submitted the thesis entitled:

**CuO FILMS PREPARED BY COMBINED ELECTROCHEMICAL AND
CHEMICAL BATH DEPOSITIONS**

I declare that the work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name: Sondos Waked Omaryyeh

Signature: 

Date: 16/6/2022

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية
1	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	فرضيات الدراسة
10	أهمية الدراسة
12	أهداف الدراسة
13	حدود الدراسة
14	مصطلحات الدراسة
16	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
16	الأدب النظري
64	الدراسات السابقة
65	الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
69	الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار
74	دراسات جمعت بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ القرار

81.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
81.....	منهج الدراسة
81.....	مجتمع الدراسة
82.....	عينة الدراسة
84.....	أداة الدراسة
87.....	صدق الأداة
90.....	ثبات الأداة
91.....	إجراءات الدراسة
91.....	متغيرات الدراسة
92.....	المعالجات الإحصائية
94.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
95.....	النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الكمي (أسئلة الاستبانة)
103.....	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
114.....	النتائج المتعلقة بأسئلة البحث النوعي (أسئلة المقابلة)
121.....	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
121.....	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
140.....	مناقشة النتائج المتعلقة بنتائج البحث النوعي (أسئلة المقابلة)
150.....	توصيات الدراسة
152.....	المراجع العلمية
161.....	ملاحق الدراسة
B.....	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: مقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة. 23
- جدول 2: وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية. 83
- جدول 3: مفتاح التصحيح لمستوى إجابات فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة. 86
- جدول 4: توزيع فقرات الاستبانة على محاور ومجالات الدراسة. 86
- جدول 5: نتائج اختبار صدق البناء الداخلي لفقرات محور الإدارة الإلكترونية بمجالاتها الأربعة. 88
- جدول 6: نتائج اختبار صدق البناء الداخلي لفقرات محور اتخاذ القرار بمجالها الإثني. 89
- جدول 7: معاملات الثبات (كرونباخ- ألفا) للاستبانة. 90
- جدول 8: المحك المعتمد في الدراسة. 94
- جدول 9: فحص التوزيع الطبيعي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية. 95
- جدول 10: فحص التوزيع الطبيعي للمحور الثاني: اتخاذ القرار. 96
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال التخطيط الإلكتروني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. 176
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال التنظيم الإلكتروني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. 177
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال التوجيه الإلكتروني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. 178
- جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال الرقابة الإلكترونية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. 179
- جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجالات (الإدارة الإلكترونية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. 180
- جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال جودة القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. 180

- جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال قبول القرار مرتبة تنازلياً
حسب المتوسط الحسابي. 181
- جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجالات (اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً حسب
المتوسط الحسابي. 182
- جدول 19: نتائج مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، لفحص دلالة
الفروق حسب متغير الجنس للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية. 182
- جدول 20: نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير المؤهل
العلمي. 183
- جدول 21: نتائج مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، للمقارنة بين
مستويات متغير المؤهل العلمي. 184
- جدول 22: نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير سنوات
الخدمة. 184
- جدول 23: نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير طبيعة
المدرسة. 185
- جدول 24: نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير الدورات
في مجال الإدارة الإلكترونية. 186
- جدول 25: نتائج مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، لفحص دلالة
الفروق حسب متغير الجنس للمتغير التابع اتخاذ القرار. 186
- جدول 26: نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير المؤهل
العلمي. 187
- جدول 27: نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير سنوات
الخدمة. 187
- جدول 28: نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير طبيعة
المدرسة. 188

- جدول 29: نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية. 188
- جدول 30: نتائج اختبار مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، للمقارنة بين مستويات متغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية. 189
- جدول 31: مصفوفة معاملات الارتباط (Spearman Matrix Correlation) بين العوامل المستقلة والتابعة. 189
- جدول 32: استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بكيفية إمكانية الإدارة الإلكترونية من زيادة فاعلية التخطيط التربوي المدرسي. 190
- جدول 33: استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بكيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية. 191
- جدول 34: استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية. 192
- جدول 35: استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة. 193
- جدول 36: استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية. 194
- جدول 37: استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمقترحاتهم لزيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية. 195

فهرس الأشكال

- شكل 1: عناصر الإدارة الإلكترونية.....31
- شكل 2: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....34
- شكل 3: خطوات عملية اتخاذ القرار48
- شكل 4: العوامل المؤثرة في فاعلية القرار59
- شكل 5: فحص التوزيع الطبيعي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية.....96
- شكل 6: فحص التوزيع الطبيعي للمحور الثاني: اتخاذ القرار.....97

فهرس الملاحق

161	ملحق أ: قائمة بأسماء المحكمين
162	ملحق ب: أداة الدراسة (الاستبانة) في صيغتها الأولى
169	ملحق ج: أداة الدراسة (الاستبانة) في صيغتها النهائية
175	ملحق د: أسئلة المقابلة
176	ملحق هـ: جداول الدراسة
196	ملحق و: كتاب تسهيل مهمة بحثية

درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ
القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من
وجهة نظرهم أنفسهم

إعداد

منال جبريل جبر صفدي

إشراف

د. حسن محمد تيم

الملخص

خلفية الدراسة وأهدافها: إن الوتيرة المتسارعة للتطور العلمي والتكنولوجي على المستوى العالمي أنتج لنا العديد من الثمار منها الإدارة الإلكترونية، هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم، كما هدفت التعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة المدرسة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية).

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مختلط كمي وكيفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية البالغ عددهم (843) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (240) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولجمع البيانات قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (53) فقرة، كما استخدمت أداة المقابلة.

نتائج الدراسة:

1. أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة مع المحور الأول (الإدارة الإلكترونية) كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.74).

2. أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة مع المحور الثاني (فاعلية اتخاذ القرار) كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.02).

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط الإلكتروني ولصالح (ماجستير فأعلى)، بينما لا توجد فروق في بقية المجالات، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية ولصالح (3 دورات فأكثر)، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، طبيعة المدرسة).

5. وجود علاقة ارتباطية موجبة (متوسطة) دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم.

الاستنتاجات: أن تكون الأولوية في اختيار مديري المدارس ممن يحملون مؤهل ماجستير فأعلى، وضرورة التحاق مديري المدارس ومديراتها بدورات تدريبية في الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، العمليات الإدارية، اتخاذ القرار، المدارس الحكومية، المحافظات الشمالية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً في مختلف مجالات الحياة، حتى أصبح تقدم الدول وتطورها يقاس بمدى توظيفها للتكنولوجيا وتقنية المعلومات والاتصالات في شتى المجالات، وإحدى هذه المجالات التي تأثرت بشكل كبير بهذا التطور هو الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص والتي تسعى نحو تحقيق الجودة في التعليم حيث أصبحت المؤسسات التعليمية تواجه تحديات مواكبة هذا التطور للوصول إلى التفوق والتميز، والتحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية في إنجاز الأعمال.

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثمرة من ثمار التطور التقني في العصر الحديث، حيث أدى التطور والابتكار في مجال التقنيات والاتصالات إلى دفع الدول والحكومات للتفكير الجدي في تحقيق الاستفادة القصوى من منجزات الثورة التقنية، باستخدام شبكات الإنترنت والحاسوب في إنجاز الأعمال بطريقة إلكترونية، وقد ظهرت الإدارة الإلكترونية كرد فعل طبيعي لاستخدام الحاسوب في إنجاز الأعمال وفي الانتقال من طرق العمل التقليدية إلى الطرق الإلكترونية الحديثة الأكثر مرونة وفاعلية ولما تتميز به من سرعة في الإنجاز وتوفير للوقت والجهد والتكلفة (حامد، 2015).

وتبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في قيامها بمواكبة التطور الكمي والنوعي في مجالات نظم وتقنيات المعلومات وما ينبثق عنها ما يمكن تسميته بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو الثورة المعلوماتية المستمرة (ياسين، 2010).

إن التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل على المستوى العالمي، وما ترتب عليه من ضرورة استخدام المؤسسات للأنماط الإدارية الحديثة لمواكبة هذا التطور العلمي والتكنولوجي، برزت الإدارة الإلكترونية التي

أصبح لا غنى في مؤسسات المجتمع التعليمية وغير التعليمية في التعامل مع وثائقها وعملياتها الإدارية بصورة إلكترونية.

وحتى تتمكن مؤسسات التعليم من الاستفادة من معطيات العصر ومواكبة التطورات الحديثة فإنه أصبح من الضروري عصرنة الإدارة المدرسية، باعتماد أساليب إدارية تتميز بالحدثة والدقة والمرونة في آن واحد، سعياً لتحقيق جودة الأداء الإداري وسرعة الإنجاز في ذات الوقت (عطير، 2017).

إن استخدام الإدارة الإلكترونية يسهل عملية الحصول على المعلومات والتي تمثل عنصر قوة لمن يحصل عليها، يسعى المديرون للحصول على كافة الوسائل التي تمدهم بالقوة والقدرة على القيام بمهامهم الإدارية وتسهل وتسرع عمليات صنع القرار (كافي، 2011).

إن نجاح وتقدم مؤسسات التعليم والتي تمثل المدرسة أهم ركائزها، يعتمد على مدى قدرة المدير على اتخاذ القرار الصائب المبني وفق أسس ومنهجية سليمة، بما ينعكس إيجاباً على العاملين والمعلمين وأدائهم، وكذلك على مخرجات العملية التربوية (الشريف، 2018).

لذا يتوجب على مدير المدرسة أن يكتسب آليات وأساليب وأفكار الحاضر والمستقبل، وأن يقود النظريات الحديثة بتنظيم وإدارة أنشطة جديدة، كون الإدارة المدرسية أصبحت عبارة عن عمليات إدارية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة (Kotirde, Yunos, & Anaf, 2014).

إن اهتمام مديري المدارس ومديراتها بتوظيف المستحدثات التكنولوجية واستخدام الحاسوب دليلاً على إدراكهم لأهمية توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية وخصوصاً عملية اتخاذ القرار (العنانزة، 2022).

يحقق اتخاذ القرار الفعال فوائد عدة للمنظمة، ويعزز اندماج الموظفين في مهامهم بمنحهم الثقة بأن القرارات التي تتخذها إدارتهم هي قرارات سليمة (Jing, Guanxin, & Panqian, 2020)، فاتخاذ

القرارات السليمة الفاعلة يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة ورفع مستوى جودة القرارات وبخاصة في قطاع التعليم عبر زيادة دقة وسرعة المعلومات (Tawas, 2018).

وبذلك فقد ارتأت الباحثة ضرورة الكشف عن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية ومستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس من أجل تحقيق الاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة في تطوير وتجويد العمل الإداري وزيادة مستوى فاعلية اتخاذ القرار في التعليم كاستجابة للتحديات التي تفرضها الثورة المعلوماتية المستمرة.

ونظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية فقد تناولتها العديد من الدراسات مثل دراسة الجبر (2020) و التي بينت أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة العجلوني (2019) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين درجة استخدام مديري المدارس للإدارة الإلكترونية وبين درجة أدائهم الإداري والفني بدرجة كبيرة. ، وتوصلت دراسة الرحيلي (2013) إلى أن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة متوسطة.

أما عن اتخاذ القرار فقد توصلت دراسة حسن (2020) إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت مرتفعة ، ودراسة الشخوت (2018) والتي أوصت بضرورة إعداد وتنفيذ برامج توعية حول مفهوم اتخاذ القرار وأهمية تطبيقها في المدارس ، وخلصت دراسة تاواس (Tawas, 2018) إلى أن اتخاذ القرارات السليمة يؤدي إلى تحسين الأداء في إدارات التعليم، وأوصت برفع مستوى جودة اتخاذ القرارات في قطاع التعليم الاندونيسي عبر زيادة دقة المعلومات وسرعتها.

ومن خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة لاحظت وجود قصور في توظيف الإدارة الإلكترونية لدى بعض مديري ومديرات المدارس، ونظراً لأن مدير المدرسة أصبح مطالباً بتوظيف الوسائل الإدارية الحديثة في الإدارة المدرسية بخاصة الإدارة الإلكترونية بعدما أثبتت قدرتها على المساهمة في تطوير

العمليات الإدارية ومن ضمنها صنع واتخاذ القرارات، بحسب ما أشارت إليه العديد من الدراسات (الربيع، 2019؛ العجلوني، 2019؛ الرحيلي، 2013) نجد أن استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات التعليمية لم يعد ترفاً، وإنما هو ضرورة حتمية لتحسين العملية الإدارية، وزيادة فاعلية اتخاذ القرارات على اعتبارها محور العملية الإدارية، وبذلك فقد جاءت هذه الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار.

وقد جاءت هذه الدراسة في خمسة فصول نظرية وتطبيقية لإبراز أهمية توظيف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، حيث يتناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها، في حين يتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة وهي تشكل الجانب النظري من الدراسة الحالية.

أما الجانب التطبيقي فيتضمن في الفصل الثالث حيث يتناول الطريقة والإجراءات من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومتغيرات الدراسة، أما الفصل الرابع فيتناول نتائج الدراسة، والفصل الخامس فيختص بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها والاختتام بتقديم التوصيات والمقترحات للدراسة.

على أمل أن يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المناسبة نحو توظيف الإدارة الإلكترونية بشكل أفضل في المدارس وتحديث وتطوير ورفع مستوى مديري ومديرات المدارس في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستخدام الأمثل للأساليب التكنولوجية في العمليات الإدارية.

وبناءً على ذلك تسعى الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم.

مشكلة الدراسة

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التي شهدتها العصر الحالي، فهي تعمل على تحقيق المزيد من السرعة والدقة والإتقان في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وتعتبر مدخلاً معاصراً لتحديث وتطوير المؤسسات التعليمية، والتي تشكل عملية اتخاذ القرار وفاعليته محور الأنشطة الإدارية فيها ومن أهم الأنشطة التي يمارسها الإداريون وأخطرها بالنسبة لهم لأنهم مسؤولون مباشرة عن نتائجها، بالإضافة لما تستهلكه من وقتهم وجهدهم لتعديدها وتكرارها.

فاتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية، فالمؤسسات التعليمية التي تسعى للتميز في عملية اتخاذ القرار التربوي تبذل الجهود الحثيثة للارتقاء بالعملية التعليمية التربوية وتسعى لاختيار أفضل القرارات بأقل وقت وجهد وكلفة وأعلى جودة لتحقيق الأهداف المنشودة، لأن مستوى نجاح المؤسسة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها وذلك يعتمد على مدى فاعلية إدارتها في اتخاذ القرارات.

وقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً كبيراً في تطوير وتجويد وزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار للوصول إلى أعلى مستويات النجاح في إدارة المؤسسات التعليمية.

ومن الجدير بالذكر أن حداثة الموضوع وقلة الدراسات المتعلقة به وخاصة على المستوى الوطني، ناهيك عن الميول الذاتية للباحثة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وارتباطها بتخصص الباحثة في درجة البكالوريوس أثارت حفيظة الباحثة للخوض في غمار الإدارة الإلكترونية للكشف عن درجة ممارستها في العمليات الإدارية.

وترى الباحثة أن من الأهمية بمكان تطبيق الإدارة الإلكترونية للاستفادة منها والوقوف على نقاط القوة فيها وتطبيقها على أرض الواقع في العمليات الإدارية وبخاصة في العملية التعليمية في وطننا فلسطين، لما لها

من خصوصية شديدة في ظل الحصار الذي يفرضه علينا الاحتلال، وأن الخيار الإلكتروني قد يكون أفضل وسيلة لاختراق الحصار وتحقيق التواصل على المستوى المحلي والعالمي.

هذا بالإضافة إلى ما وجدته الباحثة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية كدراسة الجسار (2019) والتي كان من أبرز توصياتها تعزيز مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين وإعداد دليل خاص بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومجالاتها في العمل المدرسي، ودراسة اوجر وكوك (Uğur & Koç, 2019) والتي أشارت نتائجها إلى أن التطوير المهني في المهارات التقنية للمديرين يجب أن يكون متاحاً ومرناً بتدريبهم وتأهيلهم ليصبحوا قادة ذوي رؤية تكنولوجية رائدة في بيئة التعليم الرقمي في القرن الحادي والعشرين.

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية والتي تشكل النواة الأساسية في المنظومة التربوية، إلا أنها ركزت في الغالب على أهمية تطبيقها وتحديد المتطلبات والمعوقات لكن الدراسات التي تهتم بدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لم تحظ باهتمام الباحثين.

من هنا ارتأت الباحثة أن هناك حاجة ماسة وملحة لإلقاء الضوء على ماهية الإدارة الإلكترونية والتعرف على درجة ممارستها في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، على اعتبار المدرسة هي النواة الأساسية في المنظومة التربوية.

في ضوء ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في مجموعتين من الأسئلة، الأولى تم الإجابة عليها عن طريق الاستبانة، والثانية تم الإجابة عليها عن طريق المقابلة لتعزيز ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام الاستبانة.

أسئلة الدراسة

أولاً: أسئلة تم الإجابة عنها عن طريق الاستبانة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (مديرين ومديرات) لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، وعدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (مديرين ومديرات) لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، وعدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية)؟

السؤال الخامس: ما العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم؟

ثانياً: أسئلة تم الإجابة عنها عن طريق المقابلة:

السؤال الأول: برأيك كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي؟

السؤال الثاني: برأيك كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية؟

السؤال الثالث: برأيك هل تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية؟ كيف ذلك؟

السؤال الرابع: ما رأيك في مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة؟

السؤال الخامس: ما التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

السؤال السادس: ما سبل تطوير الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية

في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الحادية عشر: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه إذا سألنا أنفسنا هل الإدارة الإلكترونية مهمة؟ سنجد الإجابة أنها فعلاً مهمة وتتمحور أهميتها في أنها تفتح المجال لمؤسسات التعليم المختلفة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة والاستفادة من معطيات العصر.

وعليه تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تأتي من حداثة الموضوع وكونه أول محاولة من نوعها على حد علم الباحثة لدراسة درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم.
2. تتبع أهميتها من أهمية الكشف عن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية ومستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من أجل تحقيق الاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة في تطوير وتجويد العمل الإداري وزيادة مستوى فاعلية اتخاذ القرار في التعليم كاستجابة للتحديات التي تفرضها الثورة المعلوماتية المستمرة.
3. تسليط الضوء على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية مما قد يفيد الجهات المسؤولة في وضع الحلول المناسبة للتصدي لها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في تمكين صناع القرار من اتخاذ القرارات المناسبة نحو توظيف الإدارة الإلكترونية بشكل أفضل في المدارس والحد من التحديات التي تواجهها.
2. يمكن أن تحفز المدراء على القيام بأداء مهام عملهم بكفاءة عالية بتوظيفهم التكنولوجيا بطريقة تساعد على الارتقاء بمدارسهم.
3. قد تحفز المدراء على زيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لزيادة مستوى فاعلية القرارات التي يتم اتخاذها.
4. قد تفيد نتائج وتوصيات ومقترحات هذه الدراسة الباحثين والمهتمين بإيجاد مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في دراساتهم وأبحاثهم.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
2. التعرف إلى متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
3. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية).
4. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة المدرسة، عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية).
5. الكشف عن العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم.
6. التعرف إلى الصعوبات التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم.

7. التعرف إلى سبل تطوير الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم.

8. تقديم التوصيات اللازمة حيال درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم.

حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة بالجوانب الآتية:

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار.

2. **الحد البشري:** جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

3. **الحد المكاني:** المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وهي (طولكرم، نابلس، جنوب نابلس، قلقيلية، جنين، قباطية، سلفيت، طوباس).

4. **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020.

5. **الحد الإجرائي:** هذه الدراسة محددة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات.

مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

الإدارة الإلكترونية: هي "عملية تحويل الإدارة التقليدية المتمثلة باستخدام المعاملات الورقية الى استخدام الحاسوب والشبكة العالمية للمعلومات في سبيل توفير الوقت والجهد" (الزيدانيين، 2022، ص.29).

أما إجرائياً: فتعرفها الباحثة بأنها نمط إداري حديث يقوم على توظيف الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة والتي تسهل وتسرع القيام بمهام العمليات الإدارية وعملية الحصول على المعلومات والبيانات للوصول الى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الصحيحة بأسرع وقت وأقل كلفة وجهد لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسات التعليمية ، والتي حصلت عليه الباحثة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الإدارة الإلكترونية المعدة لهذا الغرض والمحددة بالمجالات الآتية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية).

اتخاذ القرار: هو "اختيار أحسن وأنسب البدائل من بين البدائل المتاحة على أن يتم وفق خطوات اتخاذ القرار" (الخفاف، 2018، ص.32).

أما إجرائياً: فتعرفه الباحثة بأنه عملية عقلية منظمة مستمرة ومن المسؤوليات المهمة الملقاة على عاتق الإداري في المؤسسات التربوية لارتباطها الوثيق بعناصر العملية الإدارية، تهدف لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

الفاعلية: هي "إتمام العمل بشكل فعال، أي تحقيق المخرجات (الأهداف) باستخدام أقل المدخلات. أي تحقيق عائد أكبر من خلال استخدام الموارد المتاحة أو من خلال تقليل الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية" (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص.13).

أما إجرائياً: فتعرفها الباحثة بأنها تحقيق أفضل النتائج من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

فاعلية اتخاذ القرار: هي "مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار وقبوله من قبل المعنيين بالتنفيذ وأن يتم اتخاذه في الوقت المناسب " (الغزالي، 2012، ص.43).

أما إجرائياً: فتعرفها الباحثة بأنها قدرة مدير المدرسة على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لاختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل لتحقيق الأهداف المرسومة بأعلى كفاءة وأسرع وقت وأقل جهد ممكن وبما يحقق القبول لدى العاملين بالمدرسة المعنيين بالتنفيذ.

التعريف الإجرائي لمستوى فاعلية اتخاذ القرار: هي الدرجة التي توصلت إليها الباحثة والتي حصل عليها مديري المدارس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة فاعلية اتخاذ القرارات المعدة لهذا الغرض والمحددة بالمجالات الآتية (جودة القرار، قبول القرار).

العمليات الإدارية: هي " أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء، والنمو، والازدهار، تتلخص في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقويم، والتغذية العكسية" (عليان، 2007، ص.15).

أما إجرائياً: فتعرفها الباحثة بأنها وظائف ونشاطات محددة يقوم بها مدير المدرسة لتسيير أعمالها لتحقيق الأهداف المنشودة وزيادة فاعلية القرارات المتخذة، تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الدراسة الإدارية الإلكترونية، واتخاذ القرار، وتهدف الباحثة من خلاله إلى تناول الخلفية الأدبية والنظرية والمصطلحات التي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة، من خلال مراجعة الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، ويتكون الجزء الأول من محورين: المحور الأول الأدب النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية، والمحور الثاني الأدب النظري المتعلق بفاعلية اتخاذ القرار، ويتكون الجزء الثاني من الدراسات السابقة.

الأدب النظري

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

يشهد العصر الحديث ثورة علمية تقنية تكنولوجية هائلة ألقت بظلالها على كافة مناحي حياة الأفراد والمؤسسات في المجتمع وأدت إلى ظهور العديد من المفاهيم الحديثة، وتسعى الباحثة إلى تقديم صورة شاملة واضحة عن أحد هذه المفاهيم وهو "الإدارة الإلكترونية"

مفهوم الإدارة التقليدية

وجد المهتمين بالفكر الإداري صعوبة في تحديد تعريف واضح شامل للإدارة، بيد أنه لوحظ في كتاباتهم المتعددة أن مصطلح الإدارة استُخدم ليعبر عن علم أو فن أو وظيفة أو المركز الذي يشغله الأفراد الذين يقومون بالأعمال الإدارية في المنظمة.

فقد عرف "تايلور" الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يُراد أن يقوم به الأفراد مع التأكيد على أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأقل التكاليف" (غنيم، 2009، ص.12).

أما "هنري فايول" وهو الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها: "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب" (شرارة، 2018، ص 21).

وبناءً عليه فالإدارة لا يمكن اعتبارها تنفيذاً للأعمال وإنما هي تسعى إلى تنفيذ الأعمال وذلك من خلال جهود الأفراد الآخرين في المنظمة، وبالتالي فكل شخص يقوم بالأعمال الإدارية يمكن أن نطلق عليه لفظ "مدير"، وبشكل عام تتمثل فئة المديرين في المنظمة في أولئك الأفراد الذين يمارسون المهام الإدارية ويقومون بتوجيه جهود وأعمال الآخرين، وبذلك فهم لا يمارسون أي أعمال تنفيذية حتى ولو كانوا يستطيعون القيام بها (غنيم، 2009، مرجع سابق).

على الرغم من تعدد وظائف الإدارة بشكل عام إلا أنه بالإمكان بلورتها بصورة رئيسة في الوظائف الآتية:

1. وظيفة التخطيط:

يمكن تعريف التخطيط بأنه "عملية علمية منهجية، تستخدم أسلوباً منظماً، لاستثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية، والطاقات المتوفرة؛ من أجل تحقيق الأهداف، والتطوير نحو الأفضل، ضمن خطة مرسومة، مع الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المستقبلية وظروف المجتمع والبيئة" (البعداني، 2013، ص 57).

إن التخطيط عملية يقوم بها المديرون وهي ذهنية بطبيعتها، وتعتمد على تفكيرهم الإبداعي الخلاق حيث يتم فيها بلورة المعلومات والحقائق المتوفرة في موقف معين، وبذلك فهي نشاط من خلاله يقرر المدير ماذا يريد أن يفعل؟ وما هو الواجب فعله؟ وأين؟ وكيف؟ ومتى؟ ومن سيقوم بهذا العمل؟ وما الموارد والمتطلبات اللازمة لإنجازه؟

ويركز التخطيط على عدة دعائم أساسية تشكل عناصر رئيسية له، منها تحديد الأهداف ورسم السياسات، بالإضافة إلى تحديد إجراءات سير العمل وإعداد الموازنات التخطيطية والبرامج الزمنية، وكذلك عمل التنبؤات اللازمة (غنيم، 2009).

وقد أوضح رواد الإدارة فوائد عديدة للتخطيط الجيد منها: تحديد الأهداف على اعتبارها النهايات والنتائج المراد تحقيقها، بالإضافة إلى التنبؤ بالمستقبل لإعداد خطط منطقية تساعد على تجنب المشكلات والمخاطر المحتملة، ومن الفوائد أيضاً الربط المنطقي للقرارات والذي ينتج عن بلورة الأهداف ووقتها ووضوحها، هذا بالإضافة إلى تقويم الأداء مما يزيد من الكفاءة والفاعلية ويرشد المدير للقرارات الصائبة للسير نحو تحقيق الأهداف، ليس هذا فقط بل التنسيق، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والرقابة المحكمة مما يرفع من مستوى الأداء والكفاءة، وكذلك تسهيل مهمة القائد، والرضا والارتياح النفسي للموظفين بسبب وضوح الأهداف وبالتالي السير بثقة وفق خطة محكمة واضحة ومدروسة (الهواسي والبرنجي، 2014).

2. وظيفة التنظيم:

تعددت تعريفات التنظيم وقد أورد (عليما، 2007) بعض من هذه التعريفات من أبرزها: عرفه جيمس موني (James D Mooney) بأنه الطريقة التي من خلالها يستطيع الانسان التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف معين.

أما ويبر (Weber)، فقد ركز على التنظيم بأنه مجموعة من النشاطات المختلفة- والمتماثلة، وكذلك ركز على الوظائف المتنوعة الواقعة بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على تحقيق أداء عالي المستوى مع وجود الانسجام والتعاون بين الأقسام.

وعرفه شيبتر برنارد (Chester Barnard) بأنه عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي معدة إعداداً مسبقاً لشخص أو أكثر بحيث يتطلب التنظيم نظام اتصال فعال

بين هذه النشاطات. وكذلك ركز على دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل وذلك ضمن شروط وظيفية معينة يلتزم الفرد بها سواء كانت إدارية أو فنية (ص.47).

وتشمل عملية التنظيم تقسيم العمل بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد السلطات للقيام بهذه الواجبات، بالإضافة إلى وضع الإداريين المسؤولين كل في منصبه المناسب وما يترتب على ذلك من تعيين وتدريب (عطوي، 2014).

3. وظيفة التوجيه:

التوجيه كما عرفه (شرارة، 2018) هو "عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود" (ص.80).

ويعني "إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، وهو عنصر مهم من عناصر الإدارة، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى" (عطوي، 2014، ص.21).

وهو "قدرة المدير على إدارة العنصر البشري داخل المنظمة، والكيفية التي يمكنه من خلالها توجيه الأفراد وحفزهم لبلوغ الأهداف التي يعملون من أجل تحقيقها" (البيداني، 2013، ص.87).

وتتضمن عملية التوجيه إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات من الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، ليتم تنفيذها بالطريقة المناسبة وفي الوقت المحدد، كما تهدف لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين وإيجاد التعاون بينهم، باتباع أساليب التحفيز والاتصال الفعال والقيادة الفعالة (البيداني، 2013، مرجع سابق).

4. وظيفة الرقابة:

عرفها "هنري فايول" بأنها "التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها" (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص.150).

وهي "الوظيفة التي يؤديها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، أو جهاز كامل بقصد التأكد من أن الأعمال المخططة هي التي تم تنفيذها وفق المعايير المعتمدة، وتتخذ الإجراءات التصحيحية عندما يكتشف المعنيين وجود انحراف ما عن خط السير" (العاني وجواد، 2008، ص.22).

وتهدف عملية الرقابة لمساعدة الإدارة في ضمان أن العمل يسير وفق الخطط الموضوعة، والحرص على تنفيذ المهام المخططة، ومعرفة واكتشاف الأخطاء والصعوبات في الوقت المناسب، بغية تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة من قبل التخطيط (شراره، 2018).

مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية (Electronic-Management) هي المدرسة الأحدث في مدارس الإدارة التي تعتمد على استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في القيام بوظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) إلكترونياً (نجم، 2004).

من المصطلحات العلمية الحديثة في مجال العلوم العصرية والتي برزت نتيجة التطور والتسارع العلمي والتقني والتكنولوجي في شتى المجالات مما انعكس إيجاباً على مستويات الأداء والإنجاز بما يحقق السرعة والجودة والكفاءة العالية في إنجاز الأعمال (غنيم، 2009).

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ومن خلال مراجعة الكتب والأبحاث والرسائل الجامعية تمكنت من تقديم المفاهيم الآتية لمصطلح الإدارة الإلكترونية:

فقد عرفها (الزيدانيين، 2022، ص.29) بأنها "عملية تحويل الإدارة التقليدية المتمثلة باستخدام المعاملات الورقية الى استخدام الحاسوب والشبكة العالمية للمعلومات في سبيل توفير الوقت والجهد".

وعرفها (عبيد، 2021، ص.10) بأنها "عملية إدارية شاملة تسعى إلى تحويل العمل اليدوي والأنشطة والمهام إلى إلكتروني باستخدام وسائل وتقنيات متطورة؛ بهدف تنفيذ الأعمال وإنجاز المعاملات، وتبسيط الإجراءات، وتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المرجوة والمساعدة في اتخاذ القرار الإداري".

ويعرفها (عطير، 2017، ص.17) بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة".

ويؤكد نايجرن (Nygren, 2009, p.55) على أن مفهوم الإدارة الإلكترونية "لا يتمتع بأي تعريف إجرائي موحد، حيث ينطبق عادة على العمليات المستخدمة في تطوير الخدمات الإدارية بالاستعانة بمجموعة متنوعة من الوسائط والأدوات الإلكترونية".

ومن خلال التعاريف السابقة ترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مجموعة من العناصر الجوهرية تتلخص في أن الإدارة الإلكترونية:

1. تسعى لتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية.
2. تعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات والاتصالات وشبكات الإنترنت في تقديم خدماتها.
3. تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

تأسيساً على ما سبق تستخلص الباحثة أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن نمط إداري حديث يقوم على توظيف الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة والتي تسهل وتسرع القيام بمهام العمليات الإدارية وعملية الحصول على المعلومات والبيانات للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال

واتخاذ القرارات الصحيحة بأسرع وقت وأقل كلفة وجهد، لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسات التعليمية.

المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة

انطلاقاً من كون الإدارة الإلكترونية امتداداً للمدارس الإدارية والتطور التكنولوجي في الإدارة، وفي ضوء مراجعة العديد من الأبحاث والدراسات العلمية كدراسة أسماء (2018)، وخلوف (2010)، وغنيم (2009)، يمكن توضيح أوجه الاختلاف الجوهرية بين المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة من خلال الجدول الآتي:

جدول 1

مقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة.

الرقم	وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف	الاتصال المباشر والوسائل التقليدية كالمنظمات التسويقية أو المراسلات وغير ذلك من الوسائل التقليدية	وسيط الكتروني من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية
2	طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	توجد علاقة مباشرة وغير مباشرة كالمراسلات	لا توجد علاقة مباشرة
3	طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل	تتسم بالبطء النسبي	تفاعل سريع
4	نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات	وثائق ورقية	رسائل إلكترونية
5	مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية	صعوبة تنفيذ كل مكونات العملية	سهولة تنفيذ كل مكونات العملية حيث بالإمكان إرسال المنتجات غير المادية باستخدام الشبكات الإلكترونية
6	نطاق خدمة العملاء	وجود خدمة لمدة خمسة ايام في الاسبوع وثمانى ساعات يوميا في مقر المنظمة أو عن طريق الهاتف	وجود خدمة لمدة سبعة أيام بالأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا ومعالجة المشكلات باستخدام الحاسوب وإرسال الحلول عبر الفاكس والبريد الإلكتروني
7	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بقدر الإمكان لتحقيق الأهداف	استبعاد العديد من الأصول البشرية والمادية والتقليل من استخدامها قدر الإمكان
8	الحفظ	الكثير من المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	الملف الإلكتروني في مأمن من التلف والنقادم
9	أمن المعلومات	أقل أمنية وقابلة للتدخل البشري والعبث بالمعلومات	أكثر أمنية وذلك لتوفر برامج الحماية الإلكترونية
10	الاسترجاع	استرجاع المعلومات من المعاملات الورقية يعد أمر بالغ الصعوبة	استرجاع البيانات يعد عملية سهلة جداً لوجود قواعد البيانات
11	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
12	الجودة	جودة أقل	جودة عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (1) أن هناك فروقاً جوهرية واضحة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية من عدة وجوه وفي الغالب تعود هذه الفروق لصالح الإدارة الإلكترونية.

أسباب ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية أمر بالغ الأهمية وضرورة حتمية تفرضها تغييرات وتطورات العصر وهي السبيل لتحقيق الأهداف ورفع مستوى الجودة والفاعلية في أداء الأعمال.

ويرى عطير (2017) أن هناك العديد من التطورات التي مهدت للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، فالتقدم والتطور الكبير في تقنيات وتطبيقات الحاسب الآلي انعكس على الإدارة، حيث أصبحت الآلات في كثير من الأحيان تتخذ العديد من القرارات المبرمجة بدل الإنسان، ولعل هذا ما دعا كثير من كتاب الإدارة مثل هيربرت سايمون وديفيز وداركر إلى التنبؤ بأنه سوف تطغى نسبة الآلات على نسبة الموظفين في عصر المعلوماتية، وكذلك التقدم والتطور السريع في شبكات الاتصالات والإنترنت والتي أصبحت توفر للإدارة كل ما تحتاج إليه من معلومات وبيانات، بسرعة ودقة عالية وبتكاليف منخفضة، أما انتشار الثقافة الإلكترونية فقد أوجد لدى المواطنين الميل الكبير نحو الإدارة الإلكترونية حيث أصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية، مما منح الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة للارتقاء بالأداء.

وقد دعت أسباب أخرى كثيرة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية بحسب ما أشار إليها (الوادي، والوادي، 2011، ص. 293) و(المعاني، عريقات، الصالح وآخرون، 2011، ص.83)، و(إبراهيم، 2010، ص.50):

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
5. التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
6. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
7. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

أما في المؤسسات التعليمية فهناك العديد من المبررات الداعية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية فالثورة المعرفية والتكنولوجية فرضت نفسها على شتى مجالات الحياة ومنها قطاع التعليم، مما دعا إلى ضرورة مواكبة العصر والتكيف مع البيئة المحيطة والتحول نحو التعليم الإلكتروني، وخصوصاً بعد ظهور نظام المدارس الذكية التي تستلزم حوسبة جميع العمليات داخلها بما فيها الجوانب الإدارية، هذا بالإضافة إلى الضغوطات المستمرة التي تتعرض لها الحكومات نتيجة الزيادة المستمرة في عدد السكان والرغبة في الإسراع في إنجاز الخدمات الإدارية التي تتعلق بالمؤسسات التعليمية وتحسين جودتها، علاوة على التوجهات الحديثة نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية، وما يتطلبه ذلك من ضرورة تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين في المؤسسات التعليمية والقطاع التربوي بشكل عام، في ظل زيادة القوى البشرية العاملة في القطاع التربوي وزيادة عدد الطلاب مما يستدعي وجود منظومة عمل إلكترونية تسهل التعامل والتواصل معهم (عطير، 2017).

ومن أجل التحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية فإن ذلك يتطلب وجود قناعة ودعم من الإدارة العليا في المؤسسة وتوثيق وتطوير إجراءات العمل وما يتطلبه ذلك من توفير للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية من عتاد الحاسوب وبرمجياته وشبكاته وتدريب وتأهيل للموظفين والبدء بالعمل على التوثيق الإلكتروني للمعاملات الورقية القديمة وبرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً (علوطي، 2008).

وخلصت الباحثة مما سبق إلى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العصر وتحدياته لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو المتواصل.

أهداف الإدارة الإلكترونية

لكل شي هدف محدد يسعى لتحقيقه، وإن توظيف الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية يعكس أهداف كبيرة تسعى هذه الفئة لتحقيقها، حيث يرى إبراهيم (2010) أن من أهداف الإدارة الإلكترونية زيادة كفاءة عمل الإدارة نظراً لما توفره من سهولة الحصول على المعلومات وبالتالي تسريع إنجاز إجراءات العمل وخفض كلفة الإجراءات الإدارية.

في حين أشار أحمد (2009) أن الإدارة الإلكترونية تحافظ على أمن وسرية المعلومات وتقلل من مخاطر فقدانها.

وأضاف كافي (2011) أن من أهداف الإدارة الإلكترونية إلغاء تأثير عاملي الزمان والمكان من خلال الاعتماد على الشبكات الإلكترونية وتقنية "الفيديو كنفانس" لإقامة المؤتمرات والندوات، إلى جانب إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بالنظام الإلكتروني وما ينعكس على ذلك من تسهيل وتسريع تصحيح الأخطاء والتمكن من إرسال الوثائق للجهات ذات العلاقة ولأكثر من جهة في أقل وقت ممكن إضافة إلى إمكانية الاطلاع على هذه الوثائق والتعامل معها بأي وقت ومكان، علاوة على فتح المجال لتقديم الخدمات لأكثر عدد ممكن من المستفيدين في نفس الوقت والتخلص من صفوف الانتظار الطويلة وبالتالي التخفيف من العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة مما يحد من المحسوبية والعلاقات الشخصية ويعمق مفهوم الشفافية.

واستكمل حامد (2015) أن من أهداف الإدارة الإلكترونية تقليل معوقات اتخاذ القرار بتجميع وتوفير البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتسهيل متابعة تنفيذ العمليات الإدارية وتعزيز العلاقة والترابط بين العاملين والإدارة، إضافة إلى تشجيع التعلم وبناء المعرفة.

إضافة إلى هذه الأهداف تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق أهداف عديدة حددها عدد من الباحثين ورجال الإدارة لخصها عامر والمصري (2018) في الآتي:

1. تقديم الخدمات للمستفيدين بسرعة وكفاءة وبأقل التكاليف الممكنة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات.
2. خفض كلفة الخدمات والإجراءات الإدارية وما يرتبط بها من عمليات إدارية بتبسيطها وجعلها أكثر كفاءة.
3. رفع كفاءة عمل المؤسسة من خلال إنشاء قنوات اتصال بين المؤسسات المختلفة وبين المؤسسة والمستفيدين والتأكيد على مبادئ الشفافية والوضوح.
4. مساعدة متخذي القرار بتوفير المعلومات والبيانات لهم في الوقت المناسب وتجميع المعلومات من مصادرها الأصلية إضافة إلى رفع مستوى الوعي لدى المواطنين بخدمات الإنترنت.
5. متابعة وإدارة الإدارات المختلفة في المؤسسة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والعاملين.
6. الحد من معوقات اتخاذ القرار وتوظيف التكنولوجيا لبناء ودعم ثقافة مؤسسية تتميز بالإيجابية لدى العاملين.
7. تحسن إدارة المؤسسة ومساعدتها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة بتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية والتكنولوجية لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة.

8. رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة بتفادي الأخطاء اليدوية التي كانت تحدث في الطريقة التقليدية للإدارة.

9. الحد من التعقيدات الإدارية وذلك لسرعة وسهولة إنجاز المعاملات عن طريق الإنترنت والشبكات دون الحاجة لمراجعة عدة مكاتب وموظفين.

10. الوصول إلى أقصى درجات رضا للمستفيدين وذلك بسبب توحيد خطوات الحصول على الخدمة المطلوبة على الشبكة إضافة إلى التسهيل على العميل معرفة ما هو مطلوب منه من وثائق وإجراءات للحصول على الخدمة المطلوبة.

أما على مستوى المؤسسات التعليمية وبخاصة المدرسة فيمكن للإدارة الإلكترونية تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها تطوير وتعزيز فاعلية عمليات الإدارة بما يخدم أهداف التربية، والعمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة وربطها بمراكز اتخاذ القرار مما يقلل من معوقات اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى تسهيل وتسريع الحصول على الخدمات في أي وقت ومكان دون تعقيد، علاوة على ذلك تمكين العاملين سواء المعلمين أو الموظفين من أداء الأعمال عن بعد والتقليل من عمليات الأرشفة الورقية والحفظ بسبب التقليل من استخدام المعاملات الورقية في الأعمال الإدارية والتوجه نحو المعاملات الإلكترونية، ويمكن للإدارة الإلكترونية المساعدة في الوصول للأهداف الاستراتيجية للإدارة التربوية العليا وذلك بتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة والشاملة التي تسهل عمليات اتخاذ القرار، ومساعدتها في إعادة هيكلة وتنظيم الأجهزة الإدارية فيها وتحقيق الربط المشترك بين الوزارة ومديريات التعليم والمدارس وبالتالي تسهيل وتسريع تقديم الخدمات التربوية للمواطنين وتوفير كافة المعلومات عن اللوائح القوانين الإدارية المتعلقة بالتعليم على شبكة الإنترنت، وبالتالي تحقيق الشفافية والتخلص من بعض صور الفساد (عطير، 2017، مرجع سابق).

وعطفاً على ما سبق يمكن القول إن الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية المساعدة في حوسبة العمليات الإدارية وبالتالي رفع كفاءة عمل الإدارة وتحسين جودة ونوعية الخدمات بشكل عام.

فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن الفوائد الكبيرة التي حصلت جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية جعلت الدول تتسابق وتتنافس في تطبيقها في مؤسساتها، ومن أبرز هذه الفوائد:

1. تبسيط إجراءات العمل داخل المؤسسات مما ينعكس إيجاباً على مستوى وجودة الخدمات المقدمة.
2. اختصار الوقت وزيادة الدقة في إنجاز المعاملات الإدارية في المؤسسة.
3. تسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية في المؤسسة.
4. تقليل استخدام الأوراق مما ينعكس إيجاباً على عمل المؤسسة ويعالج مشاكل عمليات الأرشفة والحفظ والتوثيق والتخزين.
5. إعادة تأهيل الأيدي العاملة لمواكبة التطورات الجديدة التي حصلت داخل المؤسسة ومنحها دور أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية (السالمي، 2006).

وهذه الفوائد تدعمها وتسهم في تحقيقها توجهات الإدارة الإلكترونية، والتي يرى الخالدي (2007، ص. 20)، وكافي (2011، ص. 83)، وحامد (2015، ص. 194)، أنه يمكن اختصارها في الآتي:

1. إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
2. استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
3. مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
4. الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات.
5. الإنجاز بدلاً من المتابعة.

6. اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.

7. التجهيز الناجح للاجتماعات.

واستنتجت الباحثة أن الفوائد الكبيرة للإدارة الإلكترونية تعتبر حافزاً قوياً ومشجعاً للإداريين للحرص على تطبيقها لجني أكبر قدر ممكن من الفوائد للنهوض بالمؤسسة وتطويرها بما يقود نحو تحقيق أهداف المؤسسة بجودة وكفاءة عالية.

عناصر الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عناصر أساسية أجملها (ابن سويلم، 2020، ص.127)، و(ياسين، 2010، ص.24) فيما يلي:

1. عتاد الحاسوب Hardware.

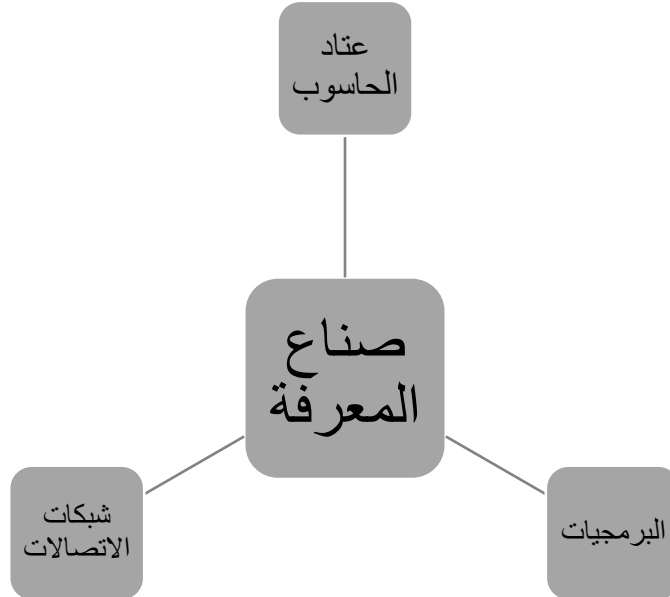
2. البرمجيات Software.

3. شبكات الاتصالات Communication Network.

وأشار كافي (2012) إلى أن صنّاع المعرفة من مختصين وخبراء يشكلون قلب هذه المكونات ويمثلون البنية الانسانية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية.

شكل 1

عناصر الإدارة الإلكترونية.



ويمكن توضيح هذه العناصر كالآتي:

1. عتاد الحاسوب: وهي المكونات المادية للحاسوب بالإضافة إلى شبكاته وملحقاته (عامر والمصري، 2018).
2. البرمجيات: وهي مجموعة من البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب وتحقيق الاستفادة من الإمكانيات التي يوفرها، وتقسم إلى برامج النظام مثل نظم التشغيل، وبرامج التطبيقات مثل برامج معالجة النصوص، وبرامج الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات (كنزة وصدقاوي، 2022).
3. شبكات الاتصالات: وهي شبكة الانترنت والانترانت والاكسترانت وهي عبارة عن وصلات إلكترونية ممتدة عبر نسيج اتصالي (الأسناوي، 2020).

4. صناع المعرفة: وهم رأس المال الفكري للمنظمة من مديريين ومحللين وقيادات رقمية مدربة ومؤهلة قادرة على تحقيق التعاضد بين هذه المكونات من عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصالات، بما يشكل جوهر النجاح للإدارة الإلكترونية (كافي، 2011).

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن العمل بالإدارة الإلكترونية يستلزم التحول من النموذج التقليدي في القيام بالأعمال وإنجاز المهمات إلى النموذج الإلكتروني المعتمد على الحاسوب والإنترنت والشبكات وما يتعلق بها من برامج وتطبيقات (ياسين، 2010).

ولأن النموذج الإلكتروني يسعى لتحقيق الجودة وتقديم أفضل الخدمات للمستخدمين بالاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة فإن ذلك يستوجب مجموعة من المتطلبات لخصها (الدحوح، 2014) في الآتي:

1. المتطلبات الإدارية: والتي تتمثل في وجود قيادات إدارية إلكترونية تساند وتدعم التطور والتغيير وتضع الخطط التأسيسية والاستراتيجية الملائمة وتتابع تنفيذها وتوفر الدعم الإداري اللازم وتعتمد الهياكل التنظيمية من شبكات ومصفوفات وغيرها والتي تتناسب مع الأعمال الإلكترونية، بالإضافة إلى تعليم وتدريب الموظفين والعاملين ووضع الأطر التشريعية التي يتم تحديثها باستمرار وفقاً للمستجدات.

2. المتطلبات البشرية: فالعنصر البشري هو الذي أنشأ وطور وسخر الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافه وهو العنصر الأهم لنجاحها فعلى المنظمات والمؤسسات التي تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحرص على تطوير وتحفيز الإداريين فيها بالإضافة إلى ضرورة تحديد احتياجاتها من الأفراد المؤهلين سواء حالياً أو مستقبلاً لاستقطاب أفضل المتخصصين ممن هم على درجة عالية من المهارة المرتبطة بنظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات.

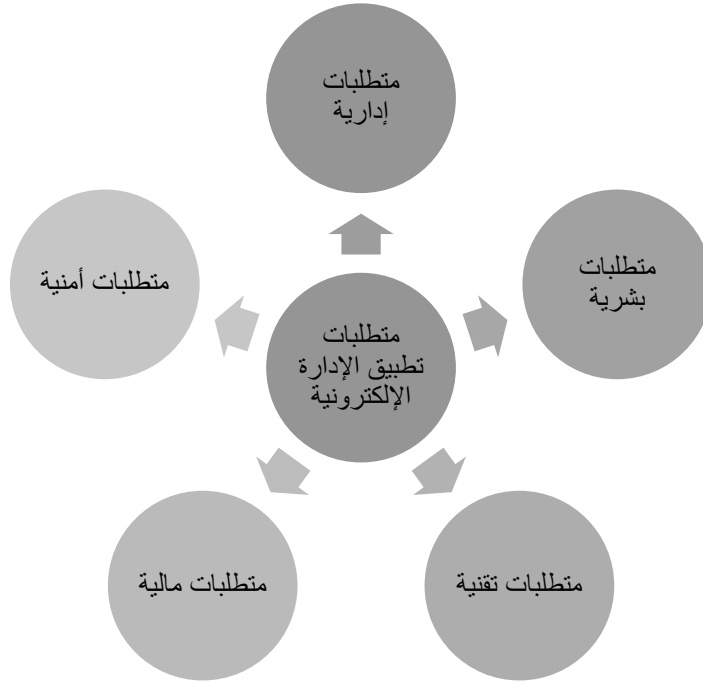
3. المتطلبات التقنية: والتي تشكل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وتتكون من البنية التحتية الصلبة من قنوات ومحطات اتصال وإعادة إرسال وتحكم، والبنية التحتية الناعمة التي تتمثل في المكونات الحاسوبية المادية كوحدات الإدخال والإخراج، والمنطقية كبرامج التشغيل والتطبيقات ناهيك عن مستلزماتها من توصيلات سلكية وأجهزة مساندة وغيرها بالإضافة إلى شبكات الاتصال منها شبكة الإنترنت والشبكات الداخلية للإنترنت والخارجية الأكسترنات.

4. المتطلبات المالية: إذ يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية مبالغ مالية طائلة سواء لتوفير البنية التحتية أو تصميم وتطوير البرامج اللازمة وتحديثها وإن عدم القدرة على توفير المتطلبات المالية قد يشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5. المتطلبات الأمنية: المتمثلة في السياسات والاستراتيجيات والأنظمة والقوانين واللوائح التي تضمن حماية أمن نظم المعلومات وقواعد البيانات وتحد من السطو الإلكتروني والقرصنة الإلكترونية (الهاكر).

شكل 2

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



وتؤكد الباحثة في هذا السياق على أهمية وجود الوعي الثقافي بأهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية، وتوفير متطلباتها وعلى رأسها تدريب وتأهيل الكوادر الإدارية، الذي بدوره يترك آثاره الواسعة على بيئة العمل.

الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية

نظراً لأن مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن الفكر الإداري التطبيقي، فإن غالبية آثاره تنعكس على وظائف الإدارة الرئيسية، وقد تتأثر بالإدارة الإلكترونية العمليات الإدارية كالاتية:

1. تأثير الإدارة الإلكترونية على عملية التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط هي الوظيفة الأولى في العمليات الإدارية والتي عن طريقها يتم تحديد الأهداف المطلوب إنجازها والوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (إبراهيم، 2010).

ويرى (نجم، 2009) أنه من حيث التحديد العام قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي لأن كلاهما يهدف إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية أن التخطيط الإلكتروني يعد عملية ديناميكية مستمرة نتيجة زيادة تدفق المعلومات الرقمية مما ينعكس إيجاباً على دقة عملية التخطيط، كما أن التخطيط الإلكتروني عملية أفقية فجميع العاملين يمكنهم المشاركة في التخطيط الإلكتروني عكس التخطيط التقليدي الذي يعتمد فكرة تقسيم العمل بين إدارة التخطيط والمنفذين.

نظراً للتغيرات الكثيرة التي تطرأ على الخطة في الزمن الحاضر نتيجة السرعة الفائقة للتغيير فإن التخطيط التقليدي أصبح قليل الجدوى ليصبح التخطيط الإلكتروني الأسرع استجابة وتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والمرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من السيناريوهات والخيارات المحتملة وغير المحتملة (كتاف، 2020).

وتساهم الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات إيجابية كبيرة في عملية التخطيط، لما توفره من كم هائل من البيانات والمعلومات، وتسهيل وتسريع الوصول إليها في أي وقت ومكان، وتوفير إمكانية تحليلها بالاعتماد على نظم المعلومات الإلكترونية، والتعرف إلى البدائل والإمكانات المختلفة المتاحة، بجانب توفير التغذية العكسية ومتابعة مجريات الأمور بمرونة كبيرة (عطير، 2017).

2. تأثير الإدارة الإلكترونية في عملية التنظيم:

ينصب الجوهر الحقيقي للتطور في الإدارة في وظيفة التنظيم، على اعتبار التنظيم من حيث الهيكل التنظيمي هو الوظيفة الأكثر ارتباطاً بالمكان من بين وظائف الإدارة، ومن خلاله يتم ترتيب الأنشطة حسب أولوياتها بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (المسعود، 2008).

وسيتأثر هيكل المنظمة بتطبيق الإدارة الإلكترونية ولن يبقى على وضعه الحالي وسيتغير بناؤه وتصميمه وفق الوضع الجديد، كذلك سيتقلص حجم التنظيم من ناحية الأعمال ذات الطابع الورقي وسيتسع من ناحية الوظائف ذات البعد المعلوماتي التقني (عطير، 2017).

ويمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تنمية وتطوير عملية التنظيم، فالتنظيم الإلكتروني مرن يسمح بالتعاون والاتصال بين مختلف الأفراد، ويعمل على التشبيك الواسع بين العاملين بالاعتماد على شبكة الإنترنت (Internet) والشبكات الداخلية (Intranet) والخارجية (Extranet) في الوقت الحقيقي، مما يؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصال الموجودة في التنظيم التقليدي (نجم، 2004).

3. تأثير الإدارة الإلكترونية في عملية التوجيه:

بعد الانتهاء من وضع الخطط وبناء الهيكل التنظيمي يكون دور المدير هو توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، ويشار أحياناً إلى وظيفة التوجيه على أنها التحفيز أو الإرشاد أو القيادة، وحسن مقدرة المدير على توجيه المرؤوسين تبرهن مدى فاعليته، وعليه يكون على المدير تعرف جميع المعلومات والحقائق عن الحالة، وعليه جعل التعليمات والأوامر واضحة مختصرة سواء كانت شفوية أو مكتوبة، ومتابعة كل شخص يتم تفويضه والتفكير في الآثار الناجمة عن القرارات المهمة، بالإضافة إلى الأخذ بالاعتبار قدرة العاملين عند اتخاذ القرار والتأكد من أنه يتخذ القرار السليم الذي يحقق الهدف الذي اتُخذَ لأجله (حامد، 2015).

ويرى (نجم، 2004) أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه بتوفيرها للكفاءات من المعلومات بشكل مستمر في كل وقت لتوجيه أنشطة وجهود العاملين، وكذلك من خلال توفير الاتصال والتواصل المستمر بين القادة والمرؤوسين، وزيادة الرغبة والدافعية للإنجاز والمبادرة لحل المشكلات، وبالتالي إنجاز المهام وتقديم الخدمات بشكل أفضل.

ويشير (عامر والمصري، 2018) إلى أن تطبيق التوجيه الإلكتروني يعتمد في الأساس على وجود المدير الإلكتروني القادر على تحقيق الأهداف باستخدام الإدارة الإلكترونية، فالمدير الذي يستخدم الإدارة الإلكترونية يعتبر مفكراً ومبدعاً وقادراً على مواجهة المشكلات التي تقف أمامه بحلول مبتكرة ولديه الاستعداد والقدرة على تحقيق التغيير الإيجابي وتحمل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما تتوفر لديهم القدرة على التعامل بشكل فعال مع الآخرين وتقديم المساعدات اللازمة لفريق العمل لإنجاز مهامهم وتنمية مهاراتهم لإنجاز العمليات الإدارية في المؤسسة على أفضل وجه وبما يقود نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

وعلى المدير الإلكتروني أن يتمتع ببعض المهارات التي تعزز لديه عملية التوجيه الإلكتروني منها مهارات المعارف الإلكترونية المتمثلة بالحاسوب وشبكاته وبرمجياته وطريقة التعامل معها، بالإضافة إلى مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين، علاوةً على المهارات الإدارية التي تضمن التخطيط والتنظيم والرقابة، وكذلك تحفيز الآخرين نحو العمل والتعاون فيما بينهم، وعلى المدير الإلكتروني أن يتحلى بالثقافة والانفتاح ومتابعة كل جديد فيما يتعلق بالتقنيات الإلكترونية للاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة ورفع كفاءتها (الأسناوي، 2020).

4. تأثير الإدارة الإلكترونية في عملية الرقابة:

اتسمت الرقابة بأنها عملية موجهة للماضي كونها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ لتقارن بين الأهداف والمعايير المخطط لها، والأداء الفعلي نحو تحقيق هذه الأهداف والمعايير، ثم تحديد الانحرافات وأسبابها لاتخاذ

إجراءات التصحيح المناسبة، وهذا ما قد يولد فجوة زمنية تعد من مشكلات الرقابة التقليدية ففي كثير من الأحيان يكون تاريخ تقديم التقرير متأخراً عن التاريخ الذي يتحدث عن محتوى التقرير (نجم، 2009).

تسمح الرقابة الإلكترونية بالرقابة الفورية وتوفر إمكانية متابعة مختلف العمليات وسير القرارات وكشف وتصحيح الأخطاء والانحرافات وبالتالي تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف والتصحيح، وذلك بمساعدة الشبكات الداخلية للمؤسسات، وعليه فهي تُعد عملية مستمرة متجددة تقود نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الخالدي، 2016).

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن وجود استراتيجية متكاملة للانتقال من نمط الإدارة التقليدية نحو نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني سهولة وسلاسة تطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية، وذلك لوجود العديد من المشاكل والعوائق التي ستواجه تطبيق الخطة، وعليه فيجب على المسؤولين عن مشروع الإدارة الإلكترونية الإحاطة الشاملة بالعناصر والمتغيرات التي يمكن أن تحدث وتعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية بهدف تفادي هذه العوائق أو إيجاد الحلول المناسبة لها (كافي، 2011).

ومن أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1. الخوف من التغيير لدى العاملين والموظفين الذين اعتادوا أساليب عمل معينة لا يرغبون في تغييرها خوفاً من تغيير مناصبهم أو تعرضهم للفشل في القيام بالمهام الجديدة.
2. غياب الأنظمة والتشريعات القانونية المناسبة.
3. نقص الموارد المالية.
4. تداخل المهام والمسؤوليات وضعف عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة.
5. قلة وضعف الوعي بالمزايا المرجوة تحقيقها من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6. ضعف ثقافة الإنترنت وضعف اللغة الإنجليزية (المعاني، عريقات، الصالح وآخرون، 2011).

ويرى ايوجبا وعدي ونجوك (Ihugba, Odi, & Njoku, 2013) أن ضعف المهارات التنظيمية، وعدم كفاية ودعم البنية التحتية، ومحدودية وضعف رأس المال البشري من الموظفين المدربين والمؤهلين للتعامل مع البنى التحتية أو تشغيلها هي من التحديات والعيوب التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى عدم توفر رأس المال الكافي لشراء وتوفير مستلزمات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها.

استنتجت الباحثة أن قلة الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات وكيفية التعامل معها والاستفادة من خدماتها سواء لدى الموظفين أو المجتمع بشكل عام يشكل حاجزاً يحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ويشكل عنصر مقاومة بالنسبة لها، إضافة إلى ضعف اللغة الإنجليزية لدى الكثير من أفراد المجتمع والتي تقوم عليها تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الحاسوب بشكل عام.

سمات وسلبيات الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية سمات منحتها وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، ومن أبرز هذه السمات (العياط، 2015):

1. اعتماد نظام الأرشفة الإلكتروني بدلاً عن النظام الورقي لما يتميز به من مرونة وسرعة ودقة في إنجاز الأعمال.
2. إدارة ومتابعة مختلف الإدارات في المنظمة بسهولة أكبر.
3. تقديم المعلومات الدقيقة والمباشرة التي تسهل وتسرع عملية اتخاذ القرار.
4. رفع كفاءة الموارد البشرية المتاحة وتنمية مهاراتها تقنياً.
5. رفع مستوى الأداء وسرعة الإنجاز وتبسيط الإجراءات.

6. خدمة أكبر عدد ممكن من المستفيدين في ذات الوقت.

أما من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

1. التجسس الإلكتروني سواء من الأفراد العاديين أو القرصنة (Hackers) أو أجهزة الاستخبارات العالمية مما يشكل خطراً على أمن المعلومات والوثائق والأرشيف بكشفها وتغييرها وحتى إتلافها وما يشكله ذلك من تهديد للأمن القومي للدولة (كافي، 2011).

2. زيادة التبعية للخارج، وذلك باتباع الدول المستهلكة للتكنولوجيا للدول الكبرى الصناعية المنتجة لها وما يترتب عليه من انعكاسات سلبية كثيرة خاصة في المجال الأمني والعسكري والسياسي والتجاري (حامد، 2015).

3. شلل الإدارة: فالانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في الإدارة بشكل غير سوي ودقيق ودون اعتماد التدرج والتسلسل يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة (كافي، 2011).

وترى علوطني (2008) أن من سلبيات الإدارة الإلكترونية رداءة البرمجيات وعدم متابعتها وتطويرها وضعف عمليات الصيانة بالإضافة إلى احتمال انقطاع التيار الكهربائي مما يعيق سير العمل.

ويرى (بوبكر وفوزية، 2021) أن الإيجابيات التي نحصل عليها من تطبيق الإدارة الإلكترونية تفوق السلبيات بكثير، فالسلبيات محدودة وقليلة مقارنة بحجم الأهداف والفوائد التي تحققها الإدارة الإلكترونية وآثارها الإيجابية.

ويتضح للباحثة أن هناك ضرورة وأهمية كبيرة لدعم وتطوير القطاع التكنولوجي وزيادة الإنفاق عليه وعلى البحث العلمي المتعلق بتكنولوجيا المعلومات للتقليل قدر الإمكان من عيوب وسلبيات الإدارة الإلكترونية.

مواصفات المدير الإلكتروني

حتى نطلق على مدير بأنه مدير إلكتروني يجب أن يتصف بمجموعة من الصفات منها الابتكارية، وأن يكون متعدد المعارف لديه المعلومة الحاضرة، ويتصف بالحيوية دائماً، ولديه القدرة على إدارة الأعمال عن بعد وحفظها وتوثيقها إلكترونياً، وأن يكون قادراً على التحول للمجتمع اللاورقي، وقادراً على ضبط الاجتماعات والحضور والانصراف بشكل إلكتروني، بالإضافة إلى اعتماده دليل اتصال داخلي وبريد صادر ووارد إلكتروني، علاوة على قدرته على الحفاظ على سرية تداول المعلومات وذلك بأقل التكاليف وأقصر وقت ممكن، ومن الضروري أن يكون منفتحاً واسع الاطلاع على ما يجري من تطورات في حقل التقنية والاتصالات (عامر والمصري، 2018).

الإدارة الإلكترونية في فلسطين

يوجد العديد من التجارب الرائدة والناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية عالمياً وعربياً منها: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، والتجربة الإيرلندية، وتجربة سنغافورة، وأستراليا، إلى جانب بعض التجارب العربية كتجربة الإمارات العربية، والمملكة الأردنية الهاشمية، والمملكة العربية السعودية، وتجربة سلطنة عُمان، ولعل من الواجب عرض أبرز ملامح تجربة فلسطين في الإدارة الإلكترونية.

ففي ظل تضافر جهود واهتمامات دولة فلسطين لتطوير الأنظمة التربوية والتعليمية والمدرسية ولمواجهة المخاطر والتحديات تم استثمار التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال والتواصل الإلكتروني، وإدخال الإدارة الإلكترونية في إدارة المدرسة، فقد أصبح بإمكان مدير المدرسة إدارة مدرسته دون التقييد بالحدود التقليدية المنحصرة داخل حدود إطار المدرسة.

تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالي الإدارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني، لتحقيق أهدافها الموضوعية ضمن خططها المتعلقة بتحسين نوعية التعليم، حيث أثبتت عدة دراسات علمية وتربوية بأن استثمار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من

الممكن أن يسهم في تطوير العملية الإدارية والتعليمية بشكل فعال، ويعزز الاتصال والتواصل بين أطراف العملية التعليمية، وقد عملت الوزارة في سبيل تحقيق ذلك على تطبيق مشاريع مختلفة ركزت فيها على المكونات الأساسية لتوظيف التكنولوجيا في التعليم تمثلت في بناء وتطوير البنية التحتية وبناء القدرات، كما ركزت على المحتوى الإلكتروني وتعزيز شبكة الاتصالات في المدارس (خوف، 2010).

وقد عملت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على حوسبة نظام الإدارة والتعليم، وعمدت إلى تنفيذ عدد من المشاريع المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني، منها مشروع حاسب إلكتروني محمول لكل طالب، ومشروع برنامج إنتل، ومشروع معرض فلسطين للعلوم والتكنولوجيا، إضافة إلى مشاريع مبادرة التعليم الفلسطينية، ومشاريع متعلقة بأنظمة البرمجيات في الوزارة نفسها مثل نظام الشؤون الإدارية ونظام الشؤون المالية ونظم حوسبة المشاريع، كما تسعى أيضاً إلى بناء نظم معلومات تربوية ضمن الإدارة الإلكترونية (عطير، 2015).

وقد قامت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بجهود كبيرة في سبيل إنشاء قسم خاص للتعليم الإلكتروني تابع لدائرة البرمجة بوحدة الحاسوب والتكنولوجيا في الوزارة عام 2012 م، فقد منحت الضوء الأخضر للعمل على توفير البنية التحتية لإنشاء قسم خاص بالتعليم الإلكتروني وحوسبة المناهج وتأهيل الموظفين، وبذلك عملت على وضع اللبنة الأولى في سبيل تطوير التعليم التقليدي وتوظيف التعليم الإلكتروني لرفع مستوى التعليم إلى أعلى المراتب وبمستويات تسمح بالمنافسة عالمياً (كحيل، 2016).

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في سبيل تطوير وتوظيف الإدارة الإلكترونية إلا أنها لا زالت تعاني من العديد من التحديات من أبرزها عدم التحديث المستمر لقواعد البيانات، وعدم توفر الكفاءة المناسبة لدى الموظفين في استخدام بعض برامج الحاسوب وقواعد البيانات مثل برنامج الإكسل (EXCEL)، والأكسس (ACCESS) وغيرها، مما يقلص حجم الاستفادة من الميزات التي توفرها قواعد البيانات، علاوة على عدم توفر الأجهزة المناسبة وملحقاتها وخدمات

الشبكات اللازمة، إضافة إلى ضعف التمويل وقلة الإمكانيات المادية وضعف التدريب والتأهيل لموظفي الوزارة على استخدام البيانات وتحليلها بدقة، ويبقى التحدي الأكبر هو مقاومة التغيير لدى العاملين مما ينعكس سلباً على رغبتهم في التطبيق الفعلي والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في الإدارة (عطير، 2105، مرجع سابق).

ولتطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الفلسطينية فيقتراح كحيل (2016) توفير التدريب والتأهيل الكافي للموظفين بشكل عام والإداريين بشكل خاص، ووضع خطط لتحفيز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، وتحسين خدمات الإنترنت في ورفع كفاءتها، وتحسين الشبكات الداخلية ومختبرات الحاسوب.

المحور الثاني: اتخاذ القرار

وتستعرض فيه الباحثة مفهوم القرار بشي من التفصيل من حيث ماهيته وأهميته وخطوات اتخاذ القرار، وخصائص القرار الإداري بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وأنواع القرارات الإدارية، ثم تستعرض الباحثة مفهوم الفاعلية في اتخاذ القرار من حيث ماهيتها وأهم مقومات القرار الفعال والعوامل المؤثرة في فاعلية القرار، وفي النهاية تختتم الباحثة باستعراض معوقات اتخاذ القرار بالإضافة إلى علاقة الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار الفعال.

مفهوم اتخاذ القرار

عرف أبو زهري (2017، ص.35) القرار بأنه: "الاستقرار على رأي محدد كحل لمشكلة ما، ويتم الاستقرار على هذا الرأي بعد مقارنته ببدائل أو أكثر وتقييم هذه البدائل لتحديد البديل الذي يؤدي إلى النتائج والأهداف المرجوة".

ويعرفه عبد الرزاق (2017، ص.51) بأنه " ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين، ويعبر هذا الموقف عن تحديد سلوكي محدد يختص بما يجب القيام به وما يجب تجنبه من مواقف أو أفعال".

ويرى البعداني (2013، ص.53) أن القرار هو "اختيار رشيد من بين عدة بدائل مرتبطة بموقف أو مشكلة معينة، يساهم في تحقيق أهداف التنظيم".

أما اتخاذ القرار فهو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل والأقل ضرراً (عبوي، 2010، ص.231).

كما عرف الحريري (2008، ص.221) اتخاذ القرار بأنه: "هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث Search والمقارنة بين البدائل Comparison والاختيار Selection".

ويعرفه معتوق (2016، ص.101) بأنه: "الخطوات المنظمة والتسلسل العلمي والمنطقي الذي يتم من خلاله مواجهة المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، وذلك عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها بما يتماشى مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمعلوماتية، وبالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب بالكفاءة والفاعلية".

ويرى اوزجينال (Özgenel, 2018, p6.75) أن اتخاذ القرار هو: "اختيار بين بديلين أو أكثر وهو أحد المهام الأساسية الأكثر صعوبة وخطورة للمديرين لأن قراراتهم تؤثر على جميع الأنظمة الفرعية في المؤسسة".

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن اتخاذ القرار يشتمل على النقاط الآتية:

1. هو لب العملية الإدارية والقلب النابض بها.
2. وجود مشكلة تتطلب حلاً وفق خطوات علمية منظمة ومتسلسلة.
3. يتضمن مجموعة من البدائل المتاحة للمفاضلة بينها وهناك بديل أنسب.
4. عملية عقلانية تهدف للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وبناءً عليه ترى الباحثة أن اتخاذ القرار عملية عقلية منظمة مستمرة ومن الأمور المهمة الملقاة على عاتق الإداري في المؤسسات التربوية لارتباطها الوثيق بعناصر العملية الإدارية المختلفة، يهدف لاختيار البديل الأقرب إلى الرشد من بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية اتخاذ القرار

فيما يتعلق بحياتنا اليومية كأفراد أو جماعات فإننا ندرك أننا نعيش بقرارات نتخذها بشكل يومي تمس أسرنا وعلاقاتنا بالآخرين، نشعر أحياناً بالخوف والتردد والإحجام أو الاطمئنان والإقدام بحسب أهمية وصعوبة أو خطورة المشكلة أو الموقف محل القرار وبحسب أهمية هذا القرار لمن يتخذه، أما على مستوى الجماعات فيتأثر سلوك الفرد بسلوكيات الجماعات التي ينظم إليها كجنة التخطيط مثلاً أو لجنة المتابعة وغيرها (الخفاف، 2018).

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية محورية متداخلة في جميع الوظائف والعمليات الإدارية، فعند ممارسة الإدارة وظيفة التخطيط سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات أو تحديد الموارد أو إعداد البرامج، فإنها تتخذ قرارات معينة في مختلف المراحل، وكذلك عندما تضع التنظيم المناسب لمهامها وأنشطتها المختلفة، فإنها تتخذ قرارات متعددة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي وحجمه ونوعه وأسس التقسيم سواء للإدارات أو الأقسام أو الأفراد للقيام بالمهام والأعمال المختلفة، وأيضاً يتخذ المدير العديد من القرارات في

عمله الإداري سواء عند توجيه المرؤوسين أو تنسيق جهودهم أو استئارة دوافعهم لتحسين أدائهم وحل مشكلاتهم، وبالنسبة لوظيفة الرقابة في الإدارة فإن المدير يتخذ العديد من القرارات المتعلقة بتحديد المعايير المناسبة لقياس النتائج وإجراء التعديلات على الخطط الموضوعة وتصحيح الأخطاء في حال وجودها، وهكذا تسير عملية اتخاذ القرار مع العملية الإدارية بشكل مستمر (عبوي، 2010).

وبذلك يمكن أن نبين أهمية القرارات من ناحيتين علمية وعملية، أما أهمية القرارات من الناحية العلمية فتظهر فيما يلي:

1. تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية ناجحة تساعد في تحقيق الأهداف بصورة علمية وموضوعية بتطبيق السياسات والاستراتيجيات في المنظمة.

2. تلعب دوراً فعالاً في القيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وغيرها.

3. تقوم عملية اتخاذ القرارات بدور مهم في تكييف وتجسيد وتفسير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات والأهداف العامة في المنظمة.

4. تؤدي دور مهماً في عملية تجميع المعلومات باستخدام وسائل تكنولوجية وعلمية متعددة للوصول للمعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

أما أهمية القرارات من الناحية العملية فتجلى في:

1. الكشف عن مواقف الرؤساء والقادة الإداريين وسلوكهم والتعرف إلى العوامل الداخلية والخارجية والقوى الضاغطة على متخذ القرار مما يسهل عملية الرقابة والتحكم في هذه الضغوط والمواقف في المستقبل بصورة جيدة.

2. تعتبر القرارات الإدارية إحدى الوسائل لقياس واختبار مدى قدرة الرؤساء والقادة الإداريين على القيام بالمهام والوظائف الإدارية الموكلة إليهم والمطلوب منهم إنجازها وتحقيقها بأسلوب علمي وعملي.

3. تعتبر ميداناً واسعاً لعملية الرقابة الإدارية (الخفاف، 2018).

وتستنتج الباحثة أن عملية اتخاذ القرار هي عملية جوهرية وبدرجة عالية من الأهمية لارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة في الحياة عامة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً مما جعلها تشكل قلب الإدارة، وعليه فإن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط بمدى قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالسرعة والدقة المناسبين مما يقود نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

خطوات اتخاذ القرار

تسير عملية اتخاذ القرار وفق عدة خطوات اتفق عليها العديد من رجال الإدارة والكتّاب والباحثين، منهم عبد الرزاق (2017)، وعبوي (2010)، ودانيس وهيلد (Danisi, Dustin, Ferreira, & Held, 2021)، والعجمي (2008) وغيرهم، وقد عملت الباحثة على تلخيصها في الآتي:

1. **تحديد المشكلة:** وذلك بتقصي الحقائق وجمع المعلومات الكافية حول المشكلة ومدى خطورتها والأسباب التي تسببت بظهورها ومن هي الفئة أو الأشخاص الذين يتأثرون بها وغيرها من المعلومات التي بالإمكان تبويبها وتحليلها للمساعدة على استيعاب المشكلة بكل جوانبها تمهيداً لحلها.
2. **صياغة البدائل:** وذلك في ضوء المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها في الخطوة السابقة، لذلك تعتمد صياغة البدائل على أمرين، الأول: توفر المعلومات والبيانات التي تخص البدائل المختلفة، والثاني: توفر القدرات الذهنية والشخصية في الابتكار والإبداع لدى متخذ القرار.
3. **تقييم البدائل:** وذلك بالدراسة الموضوعية للإيجابيات والسلبيات الخاصة بكل بديل، والتنبؤ بالمستقبل جراء تنفيذ كل بديل من تلك البدائل.
4. **اختيار البديل المناسب:** باختيار البديل الأكثر فاعلية والذي يلقي القبول وعدم المعارضة من الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصالح والبديل الأكثر صموداً والأقل كلفة وغير المثير للجدل في المؤسسة.

5. **تنفيذ القرار:** لا تتوقف العملية على اختيار البديل المناسب بل تستمر إلى وضع القرار موضع التنفيذ باستخدام مجموعة من الإجراءات التنفيذية للخروج بالقرار إلى حيز التنفيذ، فالقرار ليس بإقراره فقط وإنما بتنفيذه.

6. **متابعة القرار ومراقبته:** وذلك للتأكد من أن عملية تنفيذ القرار تتم وفق الخطة المرسومة، وضمن إطار التعليمات والقواعد والضوابط الموضوعية بهدف اكتشاف وتصحيح الأخطاء أو التقليل منها قدر الإمكان، كما أن عملية متابعة تنفيذ القرار تنمي روح المسؤولية لدى المرؤوسين.

والشكل الآتي يبين خطوات عملية اتخاذ القرار والتي تتفق مع خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات كما أشارت إليه دراسة الشريف (2018).

شكل 3

خطوات عملية اتخاذ القرار.



يتضح من الشكل (3) أن عملية اتخاذ القرار تسير وفق خطوات منظمة متتالية بدأً من تحديد المشكلة ثم صياغة البدائل وتقييمها وصولاً لاختيار أنسب هذه البدائل ثم تنفيذ القرار ومتابعته ومراقبته.

وتتفق الباحثة مع أبو زهري (2017) في ملاحظتها أن خطوات عملية اتخاذ القرار تتفق مع الطريقة العلمية والمنهج العلمي والتي تتم وفق خطوات علمية وعملية ممنهجة ومدروسة تقوم على الدراسة والتحليل ثم المقارنة واستخلاص النتائج بهدف الوصول إلى الحقائق وتحقيق الأهداف، كما تتفق مع الطريقة المنطقية في التفكير.

كما لاحظت الباحثة أن الاعتراف بالمشكلة وتحديدها يجعل متخذ القرار أكثر منطقية وأقدر على مواجهتها وهي أولى الخطوات تجاه الوصول للحل الصائب واتخاذ القرار المناسب، ثم تأتي الخطوة التالية بوضع البدائل وتقييمها للموازنة بين الإيجابيات والسلبيات فيها لاختيار أنسبها ثم اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه، لتشكل خطوات اتخاذ القرار حلقة متكاملة تؤدي للوصول إلى القرار الفعال بما يقود نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

خصائص القرار الإداري

يتصف القرار الإداري بعدة خصائص أشار إليها الحريري (2008) يمكن إيجازها في الآتي:

1. عملية فكرية بحثه فمتخذ القرار بحاجة إلى التنبؤ والتفكير والتحليل في اختيار البديل الأفضل والوصول لقرار رشيد يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
2. إن عملية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة، لأن كل نشاط في التنظيم هو نتيجة عملية اتخاذ قرار، فكل قرار يقود إلى آخر.
3. هو عملية تتضمن عدة بدائل ليتم اختيار الأفضل منها، مما يعطي للقرار خاصية مهمة وهي تعدد الخيارات.
4. إن عملية اتخاذ القرار هي عملية إنسانية تتعلق بقدرات ومهارات العاملين وعليه فإنها يجب أن تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم، مما يجعل القرار مقبولاً لديهم ويعطيهم دافعاً قوياً للعمل على تنفيذه.

5. تعتبر عملية اتخاذ القرار استجابة لمشكلة معينة، وحيث لا توجد مشكلة فلا يوجد قرار.
 6. إنها عملية تعتمد على المعقولية والترشيد، وكما يرى هيربرت سايمون (Herbert Simon) أن العقلانية تتساوى مع الحكمة، حيث الاعتبارات العقلانية والمنطقية تتفاعل معاً كعنصر مهم في اختيار البديل.
 7. تعتمد عملية اتخاذ القرار على حقائق علمية مرتبطة بالمشكلة التي تسعى الإدارة لاتخاذ قرار لحلها، حيث لا يمكن الوصول إلى القرار الرشيد السليم دون حقائق علمية وبيانات دقيقة.
 8. عملية اتخاذ القرار هي نتيجة تفاعل مجموعة من جهود مشتركة وليست جهد شخصي واحد داخل التنظيم فالقرار الصادر لا ينسب لشخص معين وإنما إلى فريق أو جماعة العمل في التنظيم.
 9. يتأثر القرار الإداري بالعادات والقيم والأعراف والاتجاهات لمتخذ القرار ويتأثر بالمهارات والقدرات الإبداعية لديه، بالإضافة إلى خبراته وتجاربه.
 10. يتأثر القرار الإداري بالعوامل البيئية المحيطة، فعلى سبيل المثال المنظمة المدرسية تمارس أعمالها في إطار بيئة مجتمعية لها قيمها وعاداتها وتقاليدها وطموحاتها مما يؤثر في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
- ويرى عبوي (2010) أن القرار الإداري يتصف بالصفة الاجتماعية فهو يتناول مصالح المجتمع ككل أو مجموعة معينة من الأفراد كما تأخذ آثار تنفيذ هذا القرار صبغة اجتماعية، ومن خصائصه أن القرار الإداري قرار مستقبلي حيث تنصرف آثاره دوماً إلى المستقبل، كما أن من خصائصه أن القرار الإداري وظيفة أساسية لوظائف النظام الإداري حيث يعتمد إنجاز وظائف الإدارة على اتخاذ القرار المناسب.
- وتستدل الباحثة مما سبق على أن ما تتميز به عملية اتخاذ القرار من خصائص اجتماعية وإنسانية وتنظيمية تجعل اتخاذ القرار عملية جوهرية مستمرة تُنشئ مناخاً إبداعياً يقود نحو التجديد وتنمية المهارات ومواكبة التطورات والتغييرات العلمية والعالمية، وحتى يكتب له النجاح والاستمرارية لا بد من المشورة ،

2. **المؤثرات الشخصية:** والمرتبطة بالأفكار والمعتقدات التي يحملها الفرد وتؤثر على القرارات الذي يتخذها.

3. **الميول والطموحات:** حيث لها دور كبير في اتخاذ القرار فالفرد يتخذ القرار النابع من ميوله وطموحاته بغض النظر عن النتائج المادية.

4. **العوامل النفسية:** حيث تؤثر العوامل النفسية وإزالة التوتر والتردد والحيرة على إنجاز العمل واتخاذ القرار الصائب وتحقيق الأهداف والآمال التي يصبو إليها الفرد.

وعليه تستنتج الباحثة أن هناك عوامل مؤثرة في اتخاذ القرار قد تقود إلى قرارات خاطئة في ظل غياب الزمالة والنوايا الحسنة والذهنية الجماعية والتبعية للآخر، تؤثر سلباً في عملية السير نحو تحقيق الأهداف وتجعل عملية اتخاذ القرار عملية صعبة ومكلفة خصوصاً إذا تداخل عدد من هذه العوامل معاً، لذلك مهما كان القرار المراد اتخاذه بسيطاً أو محدود الأثر فإنه يستلزم من الإداري متخذ القرار التفكير العميق وعدم التسرع أو التخوف وأخذ هذه العوامل بالحسبان حتى لا يصطدم بالواقع المرير الذي يدفع ثمنه الجميع.

أنواع القرارات الإدارية

يرى العجمي (2008) أن القرارات تصنف وفقاً لمعايير متعددة، وأن أهم وأكثر المعايير شيوعاً في تصنيف القرارات في الفكر الإداري تتلخص فيما يلي:

أولاً: تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المنظمة، وتصنف إلى:

1. قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وتتضمن طرق الاختيار والتعيين وآلية التدريب قبل وفي أثناء الخدمة.
2. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية، كالتى تختص بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والإجراءات وأساليب الاتصال ومعايير الرقابة والنمط القيادي الملائم.

3. قرارات تتعلق بالتمويل، مثل القرارات المتعلقة بطرق وآليات توفير التمويل اللازم وإعداد الميزانية وتحديد أوجه الصرف.

ثانياً: تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها، وتصنف إلى:

1. قرارات استراتيجية تتخذها الإدارة العليا والمتعلقة بكيان التنظيم الإداري ومستقبله.
2. قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى وتتعلق بتقرير الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
3. قرارات تنفيذية تتخذها الإدارة التنفيذية والتي تختص بمشكلات التنفيذ.

ثالثاً: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها، وتصنف إلى:

1. قرارات مبرمجة أو مجدولة وتتخذ عادة لمواجهة المشكلات اليومية.
2. قرارات غير مبرمجة أو غير مجدولة وهي التي لا تتكرر وتكون خلال فترات متباعدة وتهتم بالمشكلات المعقدة.

رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها، وتصنف لنوعين:

1. قرارات كفية وصفية، تعتمد على الأساليب التقليدية والخبرات والتجارب.
2. قرارات كمية معيارية، تعتمد على الرشد والعقلانية والقواعد والأسس العلمية.

خامساً: تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها، وتصنف لنوعين:

1. قرارات يتم اتخاذها تحت ظرف التأكد (certainty)، أي توفر المعلومات المطلوبة المتعلقة بالمشكلة محل القرار.

2. قرارات يتم اتخاذها تحت ظرف عدم التأكد (uncertainty)، فقد لا تتوفر لدى متخذها كافة المعلومات المطلوبة المتعلقة بالمشكلة محل القرار.

سادساً: تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها، وتصنف لنوعين:

1. قرارات أوتوقراطية- انفرادية، يتخذها المدير وحده ويعلمها للموظفين دون مشاركتهم في اتخاذها.
2. قرارات ديمقراطية- تشاركية، يتخذها المدير بمشاركة الموظفين وكل من يعينهم أمر القرار وتتميز بفاعليتها ورشدها.

سابعاً: تصنيفات أخرى لأنواع القرارات، من أهمها تصنيف القرارات بحسب مناسبة اتخاذها وتصنف إلى:

1. قرارات وسطية يجب على متلقيها تنفيذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه.
2. قرارات استثنائية يتخذها المديرون وفقاً للمعلومات الحديثة التي يستقرون عنها ويحصلون عليها.
3. قرارات ابتكارية يتخذها المديرون الذين تتوفر لديهم القدرات العلمية والمعرفية المتعلقة بالمشكلة والظروف المحيطة.

مفهوم الفاعلية في اتخاذ القرار

الفاعلية في اتخاذ القرار ماهيتها:

الفاعلية في إطارها العام هي "إتمام العمل بشكل فعال، أي تحقيق المخرجات (الأهداف) باستخدام أقل المدخلات. أي تحقيق عائد أكبر من خلال استخدام الموارد المتاحة أو من خلال تقليل الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية" (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص.13).

ويرى شرارة (2018، ص.15) بأنها "مدى تحقيق أهداف المنظمة: أي الالتزام باستخدام العناصر-التي تقرر استخدامها- أحسن استخدام".

وتستنتج الباحثة بأن الفاعلية هي تحقيق أفضل النتائج من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وذات منفعة لغالبية الأفراد.

أما فاعلية اتخاذ القرار كما أوردها الغزالي (2012) هي مدى مساهمة القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف الموضوعية وذلك على نحو يحقق الآتي:

1. سهولة تنفيذ القرار: بأن يكون قابلاً للتنفيذ دون معوقات.

2. قبول القرار من قبل المعنيين: بأن يكون القرار مقبولاً ومرحباً به من قبل العاملين.

3. زمن اتخاذ القرار: بأن يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

والقرار الفعال هو القرار المبني على معلومات ومعطيات أصلية واضحة ودقيقة ومؤكدة وشاملة ومرتبطة بالبيئة، وتشمل على اعتبارات الأدوات المستخدمة في المعالجة والتحليل وفي توصيل المعلومات من مصادرها لصانعي القرارات (معتوق، 2016، ص.113).

والقرار الفعال هو القرار الذي يتخذه المدير في إطار نظرة شاملة للمنظمة وما يحيط بها وليس في إطار نظرة محدودة لمشكلة مؤقتة، مما يتطلب من المدير الموازنة بين المزايا والمخاطر التي قد تنتج عن اتخاذ القرار، وأنه لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية يجب اتباع الأسلوب العلمي في صناعة واتخاذ القرار، والاهتمام بتحديد المشكلة بشكل دقيق والتركيز على أسبابها للوصول إلى الحلول المناسبة في الوقت المناسب مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن القرار قابل للتنفيذ بأن يكون قراراً علمياً عملياً تتوفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذه (معتوق، 2016).

ويضيف أبو زهري (2017) أن عملية اتخاذ القرار من أكثر المهام الموكلة للقائد أو المدير أهمية ولكن الأكثر أهمية هو العمل على اختيار القرار الأكثر فاعلية من بين القرارات والبدائل المتاحة وبما يحقق أفضل النتائج بالاعتماد على الموارد والإمكانيات المتاحة والمتوفرة بحيث يكون القرار الذي تم اتخاذه مقنع للآخرين وسهل التنفيذ وذا توقيت مناسب.

إن فاعلية القرارات كما أشار القاضي (2006، ص.264) نقلاً عن معتوق (2016) تعني القرارات التي تتميز بجودة وقبول عالٍ، فالجودة تتعلق بالنواحي الفنية للقرار، وأما القبول فيختص بالجوانب السلوكية والإنسانية، فجودة القرار تشمل معايير الدقة، والتكاليف والسلامة والإجراءات القانونية والتنظيمية وغير ذلك من المعايير الفنية التي تقيس درجة فاعلية القرار وجودته، ومن جهة أخرى فإن عنصر القبول يعني الإقناع والرضا والرغبة الشديدة في التنفيذ في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي أهداف المنظمة، لا شك أن هناك درجات من الجودة والقبول والتي يمكن تحقيقها في القرار المطلوب اتخاذه حيث (الفاعلية = الجودة*القبول).

وعليه خلّصت الباحثة إلى أن فاعلية اتخاذ القرار هي قدرة المدير على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لاختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل للوصول إلى الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأسرع وقت وأقل جهد ممكن وبما يحقق القبول لدى العاملين المعنيين بالتنفيذ.

أهم مقومات القرار الفعال

يجب أن تكون القرارات التي يتخذها القائد الناجح فعالة، وتتعدد الأمور التي يجب مراعاتها لتحقيق القرار الفعال وهي كما أوردها الحريري (2008):

1. أن يتصدى القرار الفعال لمفاهيم فكرية واستراتيجية قوية التأثير وألا تكون قرارات شكلية فقط.
2. أن يكون قابل للتنفيذ قابل للترجمة إلى خطة عمل.

3. التركيز على وجهات النظر المختلفة، بمعنى طرح عدة بدائل مختلفة تتولد من وجهات النظر المتعددة، ليتم في ضوءها مناقشة الحلول الممكنة بعد الاتفاق على ماهية المشكلة.
4. فهم طبيعة النفس البشرية ومحاولة تعديل سلوكيات الأفراد السلبية وتعزيز الإيجابية ومحاولة اشباع حاجات الأفراد ودوافعهم وطموحاتهم وهذا نابع من الفهم الواعي لطبيعة النفس البشرية.
5. الحرص على توفير بيئة عمل مناسبة مادياً ومعنوياً بما يشكل مناخاً تنظيمياً جيداً، وذلك بتوضيح أهداف العمل والمهام والمسؤوليات للأفراد في التنظيم، وتوفير الاتصال الفعال والأمن والاستقرار النفسي والإمكانات المادية والتكنولوجية اللازمة، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المؤسسة أو التنظيم.
6. اعتماد الأسلوب العلمي في صناعة القرارات بما ينمي جودة المناخ التنظيمي بجمع المعلومات والبيانات السليمة والدقيقة، وتوضيح الأهداف، وتحديد وتشخيص المشكلة بدقة والإحاطة بتفاصيلها، وتقييم البدائل واختيار أنسبها ثم تنفيذ البديل الأنسب ومتابعته وتقويمه.
7. اختيار أفضل البدائل والحلول، فوجود عدة بدائل تساعد عند اتخاذ القرار في اختيار الأفضل من بينها.
8. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بما يساعد على توليد العديد من الأفكار وضمان وضوح الرؤية وتعاونهم والتزامهم بالتنفيذ.
9. العقلانية وعدم التسرع وضبط النفس للإحاطة بجميع جوانب المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.
10. النظر إلى المصلحة العامة ووضعها فوق كل الاعتبارات والترفع عن المصلحة الشخصية والمنافع الخاصة.
11. توضيح وتبيان معايير اتخاذ القرار سواء اجتماعية أو بيئية أو اقتصادية أو سياسية أو فنية وترتيبها تبعاً لأهميتها بالنسبة للمنظمة والسياسات المتبعة والخطط والأهداف.

تستدل الباحثة مما سبق على أن السعي نحو تحقيق القرار الفعال ومراعاة الأمور التي تحقق هذه الفاعلية كأن يكون القرار قابل للترجمة إلى خطة عمل ضمن بيئة عمل مناسبة مادياً ومعنوياً تراعي طبيعة النفس البشرية وتعتمد الأسلوب العلمي وطرح البدائل المختلفة واختيار أنسبها، بالإضافة إلى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ومحاورتهم ومشاورتهم وسرية العمل قبل تنفيذ القرار سر من أسرار نجاحها قد تعود بأثر كبير على تحسين القرارات وزيادة فاعليتها وتجنب الكثير من المشكلات في بيئة العمل.

العوامل المؤثرة في فاعلية القرار

تتعدد العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار مما يؤثر في كلفة هذه العملية وصعوبتها، لذلك مهما كان القرار بسيطاً وذا أثر ومدى محدودين فإنه يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل التي تؤثر في فاعلية القرار أوردتها (معتوق، 2016) و(الخولي، 2009) و(العجمي، 2008) وقد لخصتها الباحثة في الآتي:

1. **عوامل إنسانية:** منها مدى اقتناع وقبول الأفراد بالقرار، والعادات السائدة والتقاليد والأعراف ومدى تماشي القرار معها، وكذلك الاعتماد الكبير على الخبرات السابقة.
2. **العوامل التنظيمية:** منها عدم توفر نظام اتصالات ومعلومات جيد، وعدم وضوح العلاقات بين الإدارات والأقسام والأفراد في المنظمة، بالإضافة إلى تحكم الروتين في عملية اتخاذ القرار حيث تتعدد القوانين واللوائح التي تحد من سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه في الوقت المناسب.
3. **العوامل البيئية:** وتتمثل في الضغوط الخارجية التي تأتي من البيئة المحيطة والتي لا تقع ضمن حدود سيطرة المنظمة كالسياسة المالية في المجتمع والتقدم التكنولوجي والعوامل الاجتماعية والقوانين والتشريعات الحكومية.

في حين أضاف معتوق (2016) العوامل الآتية:

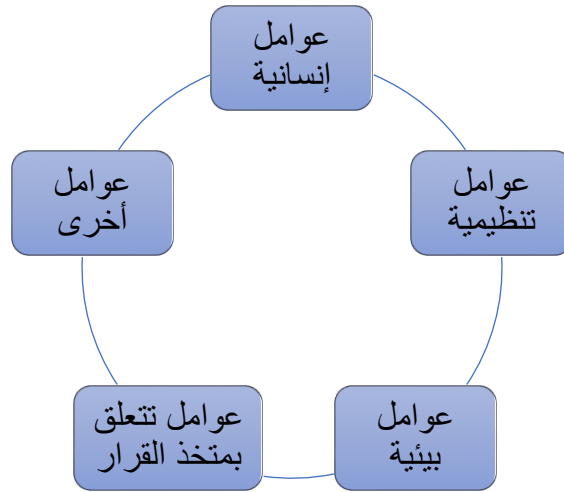
4. **عوامل تتعلق بمتخذ القرار:** منها عدم تمتعه بروح المبادرة والابتكار، وعجزه عن التحليل الدقيق للمشكلة وإعطاء الوزن المناسب لكل بديل، بالإضافة إلى عدم السماح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

5. **عوامل أخرى:** مثل أهمية القرار نفسه والزمن المتاح أمام متخذ القرار لاتخاذ.

ويظهر الشكل (4) العوامل المؤثرة في فاعلية القرار.

شكل 4

العوامل المؤثرة في فاعلية القرار.



وعليه فترى الباحثة أن العوامل المؤثرة في فاعلية القرار قد تتداخل وبالتالي يصعب تحديد أي من هذه العوامل التي تؤثر في فاعلية القرار سواء سلباً أو إيجاباً نظراً لأن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة، لذلك يجب محاولة تهيئة الظروف المناسبة بقدر الإمكان لتخدم عملية اتخاذ القرار الفعال وبالتالي القدرة على تحقيق النجاح والحد من الآثار السلبية أو المعوقات.

معوقات اتخاذ القرار الفعال

إن عملية اتخاذ القرار الفعال ليست بالعملية السهلة فهناك العديد من العقبات التي تقف في طريقها، والتي تحول دون اتخاذ القرار الفعال، وقد قسم بعض الباحثين هذه المعوقات إلى عدة أصناف لخصها الأشرم (2016) في الآتي:

1. **معوقات مرتبطة بالمشكلة:** كصعوبة إدراك المشكلة وتحديد أبعادها بدقة والتركيز على حل المشكلات الفرعية وإغفال المشكلة الحقيقية.
 2. **معوقات مرتبطة بالبدائل:** والتي قد تتمثل في التسرع في اقتراح عدد من البدائل دون دراسة كافية أو التركيز على بديل واحد فقط.
 3. **معوقات مرتبطة بمتخذ القرار:** كالتردد وعدم الحسم أو اللجوء للمجازفة والمخاطرة وعدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة.
 4. **معوقات مرتبطة بالعاملين:** والمتمثلة في عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار وما يترتب عليه من عدم قبولهم للقرار أو اقتناعهم به وما ينتج عن ذلك من مقاومة للقرار وإحجام عن التنفيذ.
 5. **معوقات مشتركة بين العاملين ومتخذ القرار:** وتتمثل في عدم الوفاق وضعف الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين مما لا يشجع على اتخاذ القرارات ولا تحمل مسؤولية إصدارها ولا يحقق النتائج المرجوة.
 6. **معوقات مرتبطة بالمعلومات والإحصاءات:** كقصور البيانات والمعلومات وصعوبة الحصول عليها بالإضافة إلى المعلومات الخاطئة أو غير الدقيقة وما لها تأثير على فاعلية وجودة القرار.
- ويضيف الشريف (2018) أن وقت القرار يشكل أحد المعوقات التي تحول دون الوصول إلى قرار فعال حيث تفرض ضغوط العمل في كثير من الأحيان على رجل الإدارة اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدود

بما يحول دون الدراسة والتحري للموقف الإداري وبما يقود إلى قرارات غير سليمة ولا تحقق الأهداف المنشودة.

وعليه خلّصت الباحثة إلى أن عملية اتخاذ القرار من أصعب الأمور التي قد تواجه المديرين وتستلزم أن تحظى منهم بعناية واهتمام كبيرين، حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد على جودة القرارات التي يتم اتخاذها، فعملية اتخاذ القرار حتماً ستواجه واحدة أو أكثر من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى القرار الفعال هنا تبرز مهارة وقدرة المدير والقائد الناجح في تجاوز هذه الصعوبات والمعوقات للوصول إلى القرار الصائب.

فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد معين أو وقت محدد، ويقع العبء والحمل الأكبر في اتخاذ القرار المدرسي على مدير المدرسة، أما فاعلية القرار فتعتمد على معلومات المدير ومهاراته ومستوى تدريبه ومدى استخدامه للمنطق والطريقة العلمية في حل المشكلات، حيث أن القرارات الناجحة والفعالة هي التي تتميز بالمعقولية والاختيار الصحيح للبدائل الأنسب القابل للتنفيذ بما يحقق الكفاءة والجودة العالية، مما يعني أن من يتخذ القرار يجب أن يكون مزوداً بالمعلومات اللازمة التي يحتاجها للوصول إلى القرار السليم الفعال المبني على الحقائق وليس على التعصب أو التحيز أو الرأي الشخصي (عطوي، 2014).

عندما يقوم المدير باتخاذ القرار الفعال فهو بذلك يحقق أهداف المنظمة وبالتالي فهو مدير كفء لأن اتخاذ القرار يمثل نشاط يتضمن كل وظائف الإدارة، فالوظائف الإدارية لمدير المدرسة والتي تتمثل في وظائف (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات) على درجة عالية من التشابك والتداخل فيما بينها، وللمدير داخل المدرسة السلطة الأعلى في ممارسة اتخاذ القرار، وأيضاً تقع على عاتقه المسؤولية الخاصة بكل قرار يتخذه، وإدراكه لهذا الأمر قد يدفع بعض المديرين إلى الانفراد في اتخاذ

القرارات والتأكيد على أن يكون لهم الكلمة الأخيرة فيها، لكن مدير المدرسة قد يواجه العديد من المشكلات التي توجب عليه التمييز بين القرارات الروتينية اليومية التي يتخذها بمفرده وبين القرارات التي تحتاج إلى التفكير والابتكار والمشاركة لحل المشكلة التي تواجه المدرسة، وهي بالعادة تختص بالشؤون الفنية والمالية والإدارية والنشاط المدرسي بالإضافة لتحقيق الأهداف التعليمية وما يختص بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فهذه الأنواع من القرارات تحتاج إلى تضافر الجهود ومشاركة العاملين بالمدرسة لأنها حصيلة جهود وآراء وأفكار ودراسة تمت بمعرفة العاملين بالمدرسة، وبذلك ينبغي النظر إلى القرارات التي يتم اتخاذها في المدرسة على أنها نتيجة جهود جماعية وليست فردية أو رأي شخصي، فالمدير الكفاء هو الذي يتخذ القرار الفعال الرشيد بمشاركة العاملين في المدرسة ومن يخصصهم القرار، فقد أصبحت الإدارة خصوصاً في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل حديثاً عملية جماعية تشاركية بين العاملين في المدرسة بهدف إيجاد مناخ اجتماعي مناسب للنهوض بالعملية التعليمية وفق الأهداف المرسومة (العجمي، 2013).

ينبغي على مدير المدرسة أن يكون على علم بمجريات الأمور وأن يتم تزويده بالمعلومات والبيانات باستمرار وأن يستمع لتقارير الإداريين والمعلمين الذين يعملون معه في مدرسته واقتراحاتهم، مما يضعه في الصورة الصحيحة لمجريات الأمور والمشكلات التي سيتخذ قراراً بشأنها حتى يحقق أعلى درجة ممكنة من الفاعلية في القرار الذي سيتخذه وتتوفر فيه الجودة والقبول ويقود نحو تحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط والسياسات الموضوعة (العجمي، 2007).

وبين الشريف (2018) أن على مديري المدارس اتباع عدد من الأساليب لتطوير وتحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها، وذلك بفهم المشكلة بدايةً بشكل تام والإحاطة بكل جوانبها مما يساعد في إيجاد البدائل المناسبة والحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للمفاضلة بين تلك البدائل لاختيار أنسبها، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار لزيادة فهمهم وتقبلهم له، واعتماد العقلانية والطريقة العلمية والابتعاد عن العواطف

والعشوائية والرأي الشخصي، وتبني مبدأ المرونة بمعنى إمكانية تعديل القرار في حال لزم ذلك، بالإضافة إلى اتباع مبدأ تفويض سلطة اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية والعادية، علاوة على ذلك ضرورة إيجاد نظم معلومات إدارية محوسبة تساعد في تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات وتجارب وأخطاء الآخرين.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تتحقق باختيار المدير لأفضل بديل متاح يؤدي لبلوغ الهدف وتحقيق الغاية التي تم اتخاذه لأجلها وفق أساس علمي بما يتوافق مع الأنظمة والسياسات والقوانين المتبعة وبمشاركة من يخصهم القرار حتى تعزز لديهم الحماسة والدافعية للتنفيذ مع ضرورة أن يكون القرار واضحاً سهلاً التنفيذ ذا توقيت مناسب.

علاقة الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار الفعال

ترتكز عملية اتخاذ القرار على المعلومات الدقيقة الشاملة بشكل أساسي، ولزيادة فاعلية القرار لا بد من وجود نظام يوفر تلك المعلومات في المكان والزمان المناسبين ويعمل على تحديثها باستمرار وفق مجريات الأحداث ولعل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في العمل لا سيما التربية والتعليم هو الخيار الأمثل لزيادة فاعلية القرار.

فالإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير إمكانية الوصول السريع للمعلومات وإيجاد التكامل بينها وتوفير التقارير الإحصائية، علاوة على تحسين عملية الاتصال الإداري مما يلعب دوراً كبيراً في الوصول إلى القرار الفعال (ابن عبد الله وبين عبد الله، 2019).

ويرى العنانزة (2022) أن الإدارة الإلكترونية فاعلة في عملية اتخاذ القرار، فهي توفر البيانات والمعلومات والإحصاءات، وتسهل عملية تحليلها بأقل وقت ممكن ما يساعد في فهم أبعاد المشكلة، وطرح عدد من الحلول للمفاضلة بينها، كما تساعد على تحديد الخطوات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ القرار واطلاع

الموظفين عليها، ومتابعة تنفيذها، وبالتالي تدارك الأخطاء أولاً بأول مما يجعل اتخاذ القرار ذا درجة فاعلية عالية.

وترى الباحثة أن هناك نوعاً من الترابط بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس انطلاقاً من حقيقة أن اتخاذ القرار هو محصلة نهائية لوظائف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأن مهارة وكفاءة المدير تتوقف على كفاءة وفاعلية القرارات التي يتخذها في سبيل السير نحو تحقيق الأهداف، فعند قيام المدير بوظيفة التخطيط مثلاً ثم يتم وضع وإقرار الخطة فهذا يعتبر قرار وكذلك الأمر مع باقي وظائف العملية الإدارية، فالأساس في الإدارة هو اتخاذ القرارات، وعندما تكون هذه الإدارة الإلكترونية تتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل ومدعومة بنظم معلومات متطورة تساعد في توفير المعلومات الملائمة وللأشخاص المحددين في الوقت والكلفة المناسبين فإن ذلك سيعمل حتماً على زيادة كفاءة العمليات الإدارية وبالتالي سيؤثر في فاعلية القرارات وزيادة كفاءتها كونها محصلة نهائية لتنفيذ وظائف العمليات الإدارية.

وهذا بدوره يدفعنا للكشف عن هذه العلاقة في هذه الدراسة؛ لمعرفة طبيعتها وحجم الترابط بين ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية من جهة ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بأنواعها (حكومية، خاصة، وكالة) من جهة أخرى.

الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة، قامت بجمع عدد من الدراسات والأبحاث العربية، والأجنبية والتي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، لذا قامت الباحثة بتقسيمها وفق موضوعاتها إلى ثلاثة محاور رئيسية وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: دراسات متعلقة بإدارة الإدارة الإلكترونية.

المحور الثاني: دراسات متعلقة باتخاذ القرار.

المحور الثالث: دراسات جمعت بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ القرار.

وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وقد بلغ عددها (20) وذلك على النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الزيدانيين (2022)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها والمقترحات والآليات لتطبيقها من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة التي طبقت على عينة قوامها (153) مديراً ومديرة، وكشفت نتائج الدراسة أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي)، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (من 5- أقل من 10 سنوات).

2. دراسة الجبر (2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (29) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجيزة بالبادية الأردنية وعددهم (70) مديراً ومديرة، في حين تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً و(32) مديرة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق الإدارة

الإلكترونية حصل على تقدير (2.77)، وحصل مجال مستوى الثقافة الإلكترونية على متوسط (3.62)، وحصل مجال مقترحات تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية على متوسط (2.37)، وجميعها بتقدير (متوسطة).

3. دراسة الجسار (2019)

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديريات محافظة المفرق، أما عينة الدراسة فتكونت من (128) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.80)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

4. دراسة العجلوني (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بأدائهم الإداري والفني من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، فيما تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة إربد الأردنية، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم تكونت من (350) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات تكونت من محورين الأول لقياس درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية والثاني لقياس أداء مديري المدارس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس في محافظة إربد كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (74.0) كما تبين أن درجة الأداء كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.72) وانحراف معياري (0.76)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استخدام مديري المدارس للإدارة الإلكترونية وبين أدائهم الإداري والفني وبمعامل ارتباط بلغ (0.66).

5. دراسة هيبه والصاعدي (2018)

هدفت دراسة هيبه والصاعدي إلى التعرف على متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم اعتماد الاستبانة أداة للدراسة مكونة من مجالين هما المتطلبات المادية والمتطلبات البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام الحكومية للبنات في المدينة المنورة بجميع مراحلها، وقد بلغ عددهن (243) مديرة فيما تكونت عينة الدراسة من (122) مديرة تم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير الممارسات الإدارية بمدارسهن.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة هيرو (Hero, 2020)

سعت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التكنولوجية لمدير المدرسة على الكفاءة التكنولوجية للمعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة "أوباندو" في الفلبين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (105) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة أوباندو في الفلبين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين متفهمون على أن مديريهم يمتلكون القيادة التكنولوجية، وأن المعلمين بارعون في استخدام التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التكنولوجية للمدير لا تؤثر بشكل كبير في الكفاءة التكنولوجية للمعلمين.

2. دراسة اوجر وكوك (Uğur & Koç, 2019)

هدفت هذه الدراسة الكشف عن انطباع مديري المدارس حول القيادة والتدريس باستخدام التكنولوجيا في ظل مجتمع رقمي ذكي من الناحية التكنولوجية، استخدم الباحثان منهج البحث النوعي، وقاما بإجراء مقابلات مع عينة الدراسة التي تكونت من (10) من مديري المدارس الثانوية في سكاريا وإزميت وإسطنبول في تركيا، وأشارت النتائج إلى أن المسؤولين قلقون بشأن وسائل التواصل الاجتماعي في الفصل، وأنهم بحاجة إلى أن يصبحوا أكثر دراية بها لتحسين توظيف التكنولوجيا بشكل فعال في الفصل، ولتخفيف مخاوفهم يحتاج المديرون إلى تغيير طرق تفكيرهم في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، كما أشارت النتائج إلى أن التطوير المهني في المهارات التقنية للمديرين يجب أن يكون متاحاً ومرناً بتدريبهم وتأهيلهم ليصبحوا قادة ذوي رؤية تكنولوجية رائدة في بيئة التعليم الرقمي في القرن الحادي والعشرين.

3. دراسة اولاك (Oluoch, 2016)

سعت الدراسة التعرف إلى سبل تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في منطقة "سيا" في كينيا، اعتمد الباحث المنهج المسحي الوصفي، واستخدم أدوات الاستبانة والمقابلة وتحليل الوثائق بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (167) مديراً ومديرة، وبينت النتائج أن المديرين يسعون لتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مدارسهم وذلك بتوفير الدعم المادي من حكوماتهم، وتوفير الاحتياجات المادية والتقنية من أجهزة حواسيب وملحقاتها وشبكات إنترنت.

4. دراسة أويديمي (Oyedemi, 2015)

هدفت الدراسة التعرف إلى وجهات نظر الإداريين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية الفعالة في نيجيريا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة

للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية العامة في منطقة إيلزا في ولاية أوسون، في حين تكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً إدارياً منهم (40) مديراً، و(80) نائب مدير، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس ونوابهم لديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية الفاعلة، وحل مشكلة ضعف التواصل في المدارس، وتحقيق التخطيط الفعال، كما توصلت إلى أن هناك نقص واضح في الأجهزة والشبكات في المدارس، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة توفير التمويل الكافي وتوفير أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمدارس.

الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة حسن (2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (60) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، في حين تكونت عينة الدراسة من (457) معلم ومشرف تربوي ومساعد مدير، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.81)، كذلك درجة ممارسة إدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75)، كما توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

2. دراسة الشخوت (2018)

سعت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المرشدين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (320) مرشداً ومرشدة، وتكونت عينة الدراسة من (240) مرشداً ومرشدة من العاملين في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة اتخاذ القرارات لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء جاءت بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، كما بينت أن مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء مرتفع، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح المرشدات، ولصالح مرشدي المدارس الخاصة ولصالح المرشدين التربويين حملة مؤهل البكالوريوس، في حين كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

3. دراسة الشريف (2018)

هدف الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام ببناء أداتي الدراسة استبانتين، الأولى تتعلق بفاعلية اتخاذ القرار أما الثانية فتتعلق بالرضا الوظيفي للمعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بمحافظة غزة، والبالغ

عدد 995 معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (273) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة كبيرة ووزن نسبي (78.06%)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وبنيت أيضاً أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظات غزة من وجهة نظرهم، جاء بدرجة متوسطة، ووزن نسبي (65.79%)، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة وبين متوسط تقديرات الرضا الوظيفي للمعلمين، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بعدة توصيات أهمها ضرورة اهتمام مديري ومديرات المدارس الخاصة بزيادة فاعلية كفاءة اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة والمجتمع المحلي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة تاواس (Tawas, 2018)

سعت الدراسة إلى معرفة تأثير اتخاذ القرار والمكافآت والالتزام التنظيمي على أداء العمل في إدارة التعليم بإندونيسيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (81) موظفاً في إدارة التعليم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات السليمة يؤدي إلى تحسين الأداء في إدارات التعليم بإندونيسيا، وأوصت الدراسة برفع مستوى جودة اتخاذ القرارات في قطاع التعليم الإندونيسي عبر زيادة دقة المعلومات وسرعتها.

2. دراسة بامديل وكومفورت (Bamidele & Comfort, 2014)

هدف الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناسورا وطبقت الدراسة على (200) من أعضاء الهيئة التدريسية تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة موجبة بين اتخاذ القرارات، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وأن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.

3. دراسة مودلي (Moodley, 2012)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية ممارسة القيادة، وصنع القرار عبر الهياكل المدرسية المختلفة، والكشف عن ممارسة صنع القرار بوصفه عنصراً من عناصر القيادة الموزعة، وكذلك كيفية تنميتها وتعزيزها مع التركيز على عملية صنع القرار، والتحديات التي يمر بها كل من إدارة المدرسة والمربين واعتمد الباحث أسلوب دراسة الحالة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، طبقت الدراسة على مدرسة ابتدائية بمدينة ناتال البرازيلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدداً من هياكل صنع القرار داخل المدرسة والوسط المدرسي تشجع على سن اتخاذ القرارات المشتركة، ووجود بعض التحديات التي تواجه صنع القرار المشترك من أهمها عدم وجود دعم الأقران، وفرض الذات، والحوجز مثل: انعدام الثقة، وعدم وجود هياكل الدعم، وقيود الوقت.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت بضرورة تقديم المزيد من التعزيز لعملية صنع القرار في المدرسة.

4. دراسة وادسانغو (Wadesango, 2012)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار على معنوياتهم في المدارس الثانوية في محافظة غويرو في جمهورية جنوب افريقيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي التفسيري واعتمد على المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (5) مديراً و(20) معلماً في المدارس الثانوية وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت ضعيفة مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وبالتالي ضعف فاعلية المدرسة، فيما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء المعلمين مساحة أكبر للمعلمين للمشاركة في صنع القرار ورفع مستوى التعاون والالتزام لتحقيق النجاح في المدرسة.

5. دراسة كريترز (Kretzer, 2012)

هدفت الدراسة إلى وصف وفهم كيفية جعل قادة المدارس أكثر قدرة على استخدام البيانات في اتخاذ القرارات وجعلها جزءاً أساسياً من العملية التربوية داخل إحدى المدارس المتوسطة في فرجينيا في أمريكا من خلال النظر في كيفية تضمين أساسيات تحليل وتفسير البيانات في عمليات صنع القرار في المدرسة، وإشراك المعلمين في استخدام البيانات من أجل تعزيز تعلم الطلاب، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج النوعي ودراسة الحالة، حيث قام بتطبيق برنامج وإجراء مقابلات للمدراء ومجموعات تركيز من المعلمين وتحليل لوثائق المدرسة، وكانت عينة الدراسة مدرسة واحدة وهي المدرسة المتوسطة المركزية "CMS"، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد عامل واحد أو شخص مسؤول عن نجاح المدرسة في تعزيز تعلم الطالب من خلال استخدام البيانات، وأن استخدام البيانات أصبح حجر الزاوية الرئيس وسياسة وطنية لتحسين التعليم، وأن الاستخدام الفعال للبيانات من شأنه أن يعمل على تحسين الإنجاز واتخاذ القرارات في مجتمع المدرسة من إداريين ومدرسين، ويمكن أن تكون البيانات أداة

قوية داخل المدرسة لتوجيه القرارات التعليمية السليمة خلال التعلم القائم على المشاركة والاستفسار، فيما أوصت الدراسة باستخدام البيانات الإلكترونية في عمليات صنع القرار لتعزيز المخرجات.

دراسات جمعت بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ القرار

1. دراسة الربيعي (2019)

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المملكة العربية السعودية وعلاقتها بفاعلية القرار التربوي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقام بتطوير أداة الدراسة الاستبانة المكونة من محورين الأول لقياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية والثاني لقياس درجة فاعلية القرار التربوي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس المتوسطة في منطقة الرياض التعليمية والبالغ عددهم (1500) في حين تكونت عينة الدراسة من (371) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات وعلى المقياس ككل، وأن فاعلية القرار التربوي جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات وعلى المقياس ككل، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وفاعلية القرار التربوي في مدارس المملكة العربية السعودية، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بتوفير الدعم المالي لمراكز التكنولوجيا لأجل التحول للإدارة الإلكترونية، والتأكيد على ضرورة تدريب المديرين بشكل خاص والمعلمين بشكل عام على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي والإداري والفني.

2. دراسة ابن عبد الله وابن عبد الله (2019)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال الدولية في دولة الكويت للتعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية والكشف عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية

قرارات التغيير، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة عمل على تطبيقها على عينة مكونة من (55) فرد من ثلاث شركات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العاملين مدركين إلى حد كبير مدى اسهام الإدارة الإلكترونية ومزاياها في تحقيق أهداف منظمات الأعمال الدولية وبناء درجة عالية من التكامل والآنية مع العملاء وتطوير أداء العاملين وفاعلية قرارات التغيير، كما أظهرت نقصاً في الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3. دراسة الرحيلي (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار، وتحديد أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتطوير أداة البحث الاستبانة لجمع المعلومات تكونت من (35) فقرة موزعة على محورين الأول يتعلق بمستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار، والمحور الثاني يتعلق بمعوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرارات المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة والبالغ عددهن (210) مديرة، في حين تكونت عينة الدراسة من (149) مديرة وبنسبة بلغت (70%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة متوسطة، وأن معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار جاءت بدرجة عالية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة العربية والأجنبية، اتضح أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض منها في حين اختلفت مع البعض الآخر على النحو الآتي:

أولاً: من حيث أغراض الدراسة وأهدافها: تناول موضوع الدراسة الحالية درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم، وهذا ما يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة التي تناول بعضها متغير الإدارة الإلكترونية، مثل: دراسة (الزيدانيين، 2022)، ودراسة الجبر (2020)، ودراسة الجسار (2019)، ودراسة (Hero, 2020)، ودراسة (Uğur & Koç, 2019)، ومن الدراسات ما تناول متغير اتخاذ القرار، مثل: دراسة حسن (2020)، ودراسة الشخوت (2018)، ودراسة (Oyedemi, 2015)، ودراسة (Moodley, 2012)، ومن الدراسات ما تناول المتغيرين معاً، مثل: دراسة الربيعي (2019)، ودراسة ابن عبد الله وابن عبد الله (2019).

وبناءً عليه، تتفق أغراض وأهداف الدراسة الحالية جزئياً مع هذه الدراسات، فمنها ما تناول الإدارة الإلكترونية، ومنها ما تناول اتخاذ القرار، كلاً على حدة، ومنها ما تناول الاثنين معاً.

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: اشتركت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات العربية والأجنبية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة (Oyedemi, 2015)، ودراسة الشريف (2018)، ودراسة الرحيلي (2013)، إلا أنها اختلفت مع دراسات أخرى مثل: دراسة الجسار (2019)، ودراسة هيبه والصاعدي (2018).

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة: فقد اختلفت الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة والمقابلة مع باقي الدراسات السابقة حيث استخدمت أغلبها الاستبانة فقط عدا دراسة (Moodley, 2012) التي استخدمت الملاحظة والمقابلة بجانب الاستبانة، ودراسة (Uğur & Koç, 2019)، ودراسة (Wadesango, 2012)، حيث استخدمت المقابلة، أما دراسة (Kretzer, 2012) فقد استخدمت المقابلة وتطبيق برنامج ومجموعات بؤرية، وتحليل الوثائق.

رابعاً: من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس ومديراتها مع دراسة الجبر (2020)، ودراسة (Uğur & Koç, 2019)، ودراسة (Oluoch, 2016) في حين اختلفت مع باقي الدراسات الأخرى مثل دراسة هيبه والصاعدي (2018)، ودراسة الشريف (2018)، ودراسة (Hero, 2020).

خامساً: من حيث مكان إجراء الدراسة: لم تشترك الدراسة الحالية في مكان إجرائها مع أي من الدراسات السابقة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة في دراستها الحالية من الدراسات السابقة في عدة أوجه من أبرزها:

1. تحديد الجوانب والمتغيرات التي سبق بحثها والتي تتعلق بموضوع الدراسة، لتتمكن الباحثة من البدء من حيث انتهى الآخرون.

2. إثراء الإطار النظري وتكوين فكرة واسعة عن موضوع الدراسة.

3. بناء أداتي الدراسة المقابلة والاستبانة وتحديد مجالاتها.

4. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

5. مناقشة نتائج الدراسة الحالية ودعمها بنتائج الدراسات السابقة.

6. المساعدة في الوصول إلى كتب وأبحاث ومراجع تتعلق بموضوع الدراسة ونثريه.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أوجه من أبرزها:

1. ربطت الدراسة الحالية بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار وهي الدراسة الأولى على- حد علم الباحثة- التي تناولت المتغيرين معاً في فلسطين، حيث أن معظم الدراسات السابقة ناقشت متغير واحد منهما إما الإدارة الإلكترونية أو فاعلية اتخاذ القرار بالإضافة لمتغير آخر في الدراسة.

2. تميزت الدراسة الحالية في أدواتها حيث استخدمت استبانة جمعت فيها محورين أحدهما يتعلق بالإدارة الإلكترونية والآخر يتعلق باتخاذ القرار، بالإضافة إلى المقابلة، في حين اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة فقط.

3. دراسة متغيرات ذات أثر كبير في ممارسة الإدارة الإلكترونية مثل: عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية التي التحق بها مدير المدرسة.

الفجوة البحثية

بناءً على ما ورد حول الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، تمكنت الباحثة من تبيان الفجوة البحثية في الدراسة الحالية من عدة جوانب من أهمها: متغيرات الدراسة حيث أن أغلب الدراسات السابقة ركزت جل اهتمامها بدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، والقليل منها ربطت بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية وبين متغيرات أخرى مثل الأداء الإداري والفني، وأيضاً

الدراسات السابقة للمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار تم ربطها بمتغيرات أخرى مثل إدارة الأزمات، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، وعليه فأغلب الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية لم يتم ربطها باتخاذ القرار ومعظم الدراسات الخاصة باتخاذ القرار لم يتم ربطها بالإدارة الإلكترونية، بينما في هذه الدراسة تم ربط الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل مع فاعلية اتخاذ القرار كمتغير تابع.

أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فقد أولت الدراسة الحالية تركيزها على مديري المدارس ومديراتها حيث قامت الباحثة باختيارهم كمجتمع للدراسة، وذلك لما للمدير من دور قيادي في إدارة المدرسة وتحقيق رسالتها وما يقع على عاتقه من مهام ومسؤوليات، بينما تنوعت الدراسات السابقة في اختيار مجتمعاتها فمنها ما اختار المعلمين والمعلمات، أو المرشدين التربويين، كما اختارت الباحثة في دراستها الحالية اتباع أسلوب اختيار العينة العشوائية الطبقية وهذا ما قل استخدامه في الدراسات السابقة حيث تم اعتماده في دراستين فقط من أصل (20) دراسة.

من حيث مكان تطبيق الدراسة وجدت الباحثة أن الدراسات التي ربطت الإدارة الإلكترونية باتخاذ القرار تم تطبيق إحداها في الكويت بينما الدراستين الأخرين تم تطبيقهما في المملكة العربية السعودية، ولم تجد أي دراسة ربطت بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ القرار تم تطبيقها في فلسطين، لذا تم تطبيق الدراسة الحالية التي ربطت بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ القرار في فلسطين وتحديداً في المحافظات الشمالية.

أما فيما يختص بأداة الدراسة فوجدت الباحثة أن معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات والقليل منها استخدم المقابلة فقط أو المقابلة مع الملاحظة أو مجموعات بؤرية، وقد اعتمدت الدراسة الحالية أداتي الاستبانة والمقابلة لتحقيق أغراض الدراسة.

قدمت الباحثة في هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية واتخاذ القرار، من خلال ما توصلت إليه من مراجعة الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والدراسات السابقة،

علاوة على التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة منها، وما تميزت به الدراسة الحالية عنها بالإضافة إلى الفجوة البحثية.

وبذلك تنتقل الباحثة إلى الفصل الثالث لعرض الطريقة والإجراءات التي اتبعتها لتحقيق أغراض الدراسة من حيث منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة ومتغيراتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، وتشمل منهج الدراسة ووصف المجتمع والعينة التي طبقت عليها الأداة، بالإضافة إلى خطوات وإجراءات بناء أداة الدراسة ووصفها وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن وصف متغيرات الدراسة، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، فالمنهج الوصفي يهتم بدراسة الواقع الحالي ويصف الظاهرة موضوع الدراسة بدقة، ويعبر عنها كما وكيفاً (أبو زهري، 2017)، وقد اعتمدت الباحثة منهج مختلط كمي وكيفي، حيث استخدمت المنهج الكمي بتصميم وصفي تحليلي لوصف وتحليل استجابات أفراد العينة على أداة الاستبانة، كما استخدمت الباحثة المنهج الكيفي باستخدام أداة المقابلة شبه المنتظمة ، وذلك بهدف التعمق في التعرف على درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم وبذلك الاستفادة من آرائهم وخبراتهم بعمق، وتعزيز ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام المنهج الكمي.

مجتمع الدراسة

تألف المجتمع الذي أجرت عليه الباحثة دراستها من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية في فلسطين والبالغ عددهم (843) بحسب إحصائيات وزارة التربية

والتعليم للعام الدراسي 2019/2018، موزعين حسب مديريات التربية والتعليم وهي مديريات: جنين، وجنوب نابلس، ونابلس، وسلفيت، وطولكرم، قلقيلية، وقباطية، وطوباس.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات المحافظات الشمالية تكونت من (240) مديراً ومديرة بواقع (32%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، تم تحديد حجم العينة الفعلية باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012)، وهي :

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times \left(\frac{d^2}{z^2}\right)] + p(1 - p)}$$

$$n = \frac{843 \times 0.5(1 - 0.5)}{[(843 - 1) \times \left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right)] + 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = 264.11$$

نقرب الكسر لأقرب عدد صحيح ليصبح حجم العينة $n = 264$

حيث أن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (0.50).

وقد تم بناء استبانة إلكترونية وإرسال الرابط الإلكتروني إلى جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها، تم استرداد (240) استبانة أي بنسبة (90.9%) وهي التي شكلت العينة النهائية للدراسة، وكان توزيع العينة كما هو مبين في الجدول (2).

جدول 2

وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	111	46.2%
	أنثى	129	53.8%
	المجموع	240	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	163	67.9%
	دبلوم عال	12	5.0%
	ماجستير فأعلى	65	27.1%
سنوات الخدمة	المجموع	240	
	أقل من 5 سنوات	12	5.0%
	من 5-10 سنوات	10	4.2%
طبيعة المدرسة	10 سنوات فأكثر	218	90.8%
	المجموع	240	
	أساسية دنيا	65	27.1%
عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	أساسية عليا	67	27.9%
	ثانوية	108	45.0%
	المجموع	240	
عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	0 دورات	110	45.8%
	1-3 دورات	103	42.9%
	أكثر من 3 دورات	27	11.3%
	المجموع	240	

يتضح من الجدول السابق (2) أن ما نسبته (46.2%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، وأن ما نسبته (53.8%) من الإناث.

كما تبين بحسب متغير المؤهل العلمي أن ما نسبته (67.9%) يحملون مؤهل بكالوريوس، وما نسبته (5.0%) دبلوم عالٍ، وما نسبته (27.1%) ماجستير فأعلى.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد تبين أن (5.0%) كانوا أقل من 5 سنوات، و (4.2%) كانوا من 5-10 سنوات، و (90.8%) 10 سنوات فأكثر.

كما يتضح من الجدول السابق (2) بحسب متغير طبيعة المدرسة أن ما نسبته (27.1%) طبيعة مدرستهم أساسية دنيا، و (27.9%) طبيعة مدرستهم أساسية عليا، و (45.0%) طبيعة مدرستهم ثانوية.

أما بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية فقد تبين أن ما نسبته (45.8%) لم يحصلوا على دورات تدريبية أي 0 دورات، و (42.9%) حصلوا على 1-3 دورات، و (11.3%) حصلوا على أكثر من 3 دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

أداة الدراسة

تبنت الباحثة في دراستها أداتين إحداهما كمية والأخرى نوعية وهما:

أولاً: الاستبانة

بعد الاطلاع الواسع على الأدب النظري والدراسات والأبحاث السابقة مثل دراسة (الشريف، 2018)، ودراسة (الخضري، 2017) قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية كونها الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، حيث تعد الاستبانة أداة ملائمة للحصول على البيانات من الأفراد (النجار، النجار، الزعبي، 2018)، وعليه قامت بإعداد استبانة للتعرف على درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات

الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم، كما قامت الباحثة بتقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسة وهي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية والخصائص الديموغرافية للمبحوثين، وتتكون من (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وطبيعة المدرسة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية).

القسم الثاني: وتكون من المحور الأول المتعلق بتقدير درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية، وتكون من (32) فقرة موزعة على أربع مجالات هي:

المجال الأول: التخطيط الإلكتروني.

المجال الثاني: التنظيم الإلكتروني.

المجال الثالث: التوجيه الإلكتروني.

المجال الرابع: الرقابة الإلكترونية.

القسم الثالث: وتكون من المحور الثاني المتعلق بقياس مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية، وتكون من (21) فقرة موزعة على مجالين اثنين هما:

المجال الأول: جودة القرار.

المجال الثاني: قبول القرار.

على اعتبار أن فاعلية القرار تعني أن القرارات تتميز بجودة وقبول عالٍ، الجودة تختص بالنواحي الفنية للقرار والتي تشمل الدقة والسلامة والتكاليف والإجراءات التنظيمية والقانونية وغيرها، أما القبول فيتعلق

بالجوانب السلوكية والإنسانية والتي تشمل الإقناع والرضا الوظيفي والرغبة في التنفيذ وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (معتوق، 2016).

ولتحديد موافقة المستجيب على مقياس درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية ومقياس فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي بحيث تحدد درجة الموافقة في خمس درجات موزعة كما يبين الجدول (3):

جدول 3

مفتاح التصحيح لمستوى إجابات فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

الاستجابة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
درجة الاستجابة المتوسط الحسابي	5	4	3	2	1
	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

وقد تم توزيع فقرات الاستبانة وفق مجالاتها وعدد فقرات كل مجال كما يبين الجدول (4):

جدول 4

توزيع فقرات الاستبانة على محاور ومجالات الدراسة.

عدد فقراته	أرقام فقراته	اسم المجال	رقم المجال	محاور الاستبانة
7	7-1	التخطيط الإلكتروني	1	المحور الأول: درجة ممارسة
8	15-8	التنظيم الإلكتروني	2	الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية
7	22-16	التوجيه الإلكتروني	3	
10	32-23	الرقابة الإلكترونية	4	
12	12-1	جودة القرار	1	المحور الثاني: فاعلية اتخاذ
9	21-13	قبول القرار	2	القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها
53		مجموع الفقرات		

ثانياً: المقابلة

تعد المقابلة أداة بحثية من أبرز أدوات جمع البيانات لما تقدمه من معلومات وفيرة وشاملة ودقيقة ذات أهمية للبحث، فهي محادثة أو حوار يقوم به الباحث مع المبحوثين رغبة في الحصول على معلومات معينة منهم في ضوء أهداف بحثه (المحمودي، 2019).

قامت الباحثة بالإعداد للمقابلة واستخدام المقابلة شبه المنتظمة بنمط الأسئلة المفتوحة، تم إجراء المقابلات هاتفياً بسبب ظروف جائحة كورونا، حيث قامت الباحثة بإجراء أحد عشر مقابلة تحتوي على (6) أسئلة موجهة للأشخاص ذوي العلاقة (مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية) للإجابة عليها وفق الملحق (د).

تم جمع الإجابات ثم تحليلها للخروج بنتائج تعزز ما ورد في الاستبانة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم.

صدق الأداة

أولاً: الصدق الظاهري

لقياس صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أجل إبداء ملاحظاتهم حولها فيما يتعلق بمناسبة الفقرات وارتباطها بالمجال، وسلامة اللغة ووضوحها، وإضافة وحذف وتعديل ما يروونه مناسباً، والملحق (أ) يبين قائمة أسماء المحكمين، فيما يبين الملحق (ب) الاستبانة بصورتها الأولية، وقد تم الأخذ بآراء وتوجيهات المحكمين بإجراء التعديلات المقترحة من حذف وإضافة وتعديل لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (53) فقرة، والملحق (ج) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق البناء الداخلي

تم فحص صدق البناء الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال وبين الدرجة الكلية لجميع فقرات المجال الذي تنتمي إليه تلك الفقرات وذلك لكل مجال من مجالات المحور، وقد جاءت نتائج اختبار صدق البناء الداخلي لفقرات محور الإدارة الإلكترونية كما في الجدول (5):

جدول 5

نتائج اختبار صدق البناء الداخلي لفقرات محور الإدارة الإلكترونية بمجالاتها الأربعة.

ارتباط درجات فقرات المجال بمتوسط الدرجة الكلية للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية							
التخطيط الإلكتروني		التنظيم الإلكتروني		التوجيه الإلكتروني		الرقابة الإلكترونية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.805	8	**0.778	16	**0.826	23	**0.765
2	**0.801	9	**0.814	17	**0.870	24	**0.880
3	**0.865	10	**0.805	18	**0.848	25	**0.876
4	**0.842	11	**0.840	19	**0.837	26	**0.865
5	**0.796	12	**0.864	20	**0.837	27	**0.877
6	**0.793	13	**0.833	21	**0.810	28	**0.886
7	**0.810	14	**0.826	22	**0.835	29	**0.800
-	-	15	**0.762	-	-	30	**0.740
-	-	-	-	-	-	31	**0.807
-	-	-	-	-	-	32	**0.803

القيم الارتباطية الواردة بالجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

وقد جاءت نتائج اختبار صدق البناء الداخلي لفقرات محور اتخاذ القرار كما في الجدول (6):

جدول 6

نتائج اختبار صدق البناء الداخلي لفقرات محور اتخاذ القرار بمجالها الإثنيين.

ارتباط درجات فقرات المجال بمتوسط الدرجة الكلية للمحور الثاني: اتخاذ القرار			
المجال الأول: جودة القرار		المجال الثاني: قبول القرار	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.689	13	**0.728
2	**0.622	14	**0.810
3	**0.687	15	**0.823
4	**0.592	16	**0.806
5	**0.646	17	**0.775
6	**0.750	18	**0.790
7	**0.694	19	**0.771
8	**0.669	20	**0.748
9	**0.714	21	**0.696
10	**0.767	-	-
11	**0.766	-	-
12	**0.619	-	-

القيم الارتباطية الواردة بالجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

من خلال الجدولين (5) و(6) تبين ولكل محور من محوري الأداة أن ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال كانت ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعني أن محوري الأداة ومجالاتها جميعاً تتمتع بدرجة صدق عالية.

ثبات الأداة

تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، والجدول (7) يبين معاملات الثبات لكل مجال ومعامل الثبات الكلي للاستبانة.

جدول 7

معاملات الثبات (كرونباخ- ألفا) للاستبانة.

معامل الثبات	المحور	رقم المجال
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية		
0.915	التخطيط الإلكتروني	الأول
0.928	التنظيم الإلكتروني	الثاني
0.929	التوجيه الإلكتروني	الثالث
0.949	الرقابة الإلكترونية	الرابع
0.975	معامل الثبات الكلي للمحور الأول	
المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار		
0.896	جودة القرار	الأول
0.915	قبول القرار	الثاني
0.944	معامل الثبات الكلي للمحور الثاني	

يتضح من الجدول رقم (7) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تتراوح بين (0.896-0.949)، في

حين بلغ الثبات الكلي للمحور الأول (0.975) أما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغ معامل الثبات الكلي

(0.944) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الإطار النظري والأدب التربوي، المتمثل في الكتب والدراسات ورسائل الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية والدراسات السابقة، والمقاييس ذات العلاقة من أجل إعداد أدوات الدراسة المناسبة.

2. تحديد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية.

3. الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا.

4. إعداد أدوات الدراسة وهما الاستبانة والمقابلة.

5. تحديد أفراد العينة وتطبيق أدوات الدراسة عليها.

6. جمع البيانات وتفرغها والقيام بتحليلها باستخدام برنامج تحليل الرزم الإحصائية (SPSS).

7. تحليل البيانات النوعية من المقابلات بتجميعها وتصنيفها وأخذ اقتباسات منها.

8. تفسير النتائج وكتابة بعض التوصيات والمقترحات.

متغيرات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables) وهي:

الجنس: وهو مستويان (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فأعلى).

سنوات الخدمة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

طبيعة المدرسة: وله ثلاثة مستويات (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية).

عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية: وله ثلاثة مستويات (0 دورات، من 1-3 دورات، أكثر من 3 دورات).

ثانياً: المتغير المستقل (Independent Variable) ويتمثل في: الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: المتغير التابع (Dependent Variable) ويتمثل في: اتخاذ القرار.

المعالجات الإحصائية

كان لا بد بعد جمع استجابات أفراد العينة عن طريق أداة الاستبانة من معالجتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمدت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ- ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) لحساب ثبات أداة الاستبانة.
3. اختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test)، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
4. معاملات الارتباط لقياس الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة.
5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

6. اختبار مان ويتي (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي.

7. اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) للمتغيرات المستقلة التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

8. مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman Matrix Correlation) لكشف العلاقة الارتباطية

بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (اتخاذ القرار).

9. المعالجات النوعية للأداة الكيفية (المقابلة).

استعرضت الباحثة في هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي اتبعتها في الدراسة، وتشمل منهج الدراسة ووصف المجتمع والعينة التي طبقت عليها الأداة، بالإضافة إلى خطوات وإجراءات بناء أداة الدراسة ووصفها وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، كما تم وصف متغيرات الدراسة، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وفي الفصل التالي ستقوم الباحثة باستعراض التحليل الإحصائي للبيانات الكمية التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على أداة الدراسة الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وكذلك ستعرض الباحثة تحليلها للبيانات النوعية التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة المقابلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة الكمية والنوعية التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو (درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم)، وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولتحديد نتائجها جرت الاستعانة بالمحك الآتي، حيث تم تحديد طول الخلايا بحساب المدى بين درجات مقياس ليكرت الخماسي (5-1=4)، ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس (0.80=5/4)، وإضافة الناتج إلى أقل قيمة فيه ليصبح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول 8

المحك المعتمد في الدراسة.

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 1-1.80
قليلة	أكبر من 1.80-2.60
متوسطة	أكبر من 2.60-3.40
كبيرة	أكبر من 3.40-4.20
كبيرة جداً	أكبر من 4.20-5

وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الكمي (أسئلة الاستبانة)

للإجابة على تساؤلات الدراسة قامت الباحثة بتحليل البيانات التي حصلت عليها من استجابات المفحوصين على أداة الدراسة -الاستبانة-، وفحص التوزيع الطبيعي لها باستخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test)، لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة، والجدول رقم (9)، والجدول رقم (10)، يوضحان نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات المحور الأول من الاستبانة: الإدارة الإلكترونية، ومجالات المحور الثاني: اتخاذ القرار.

جدول 9

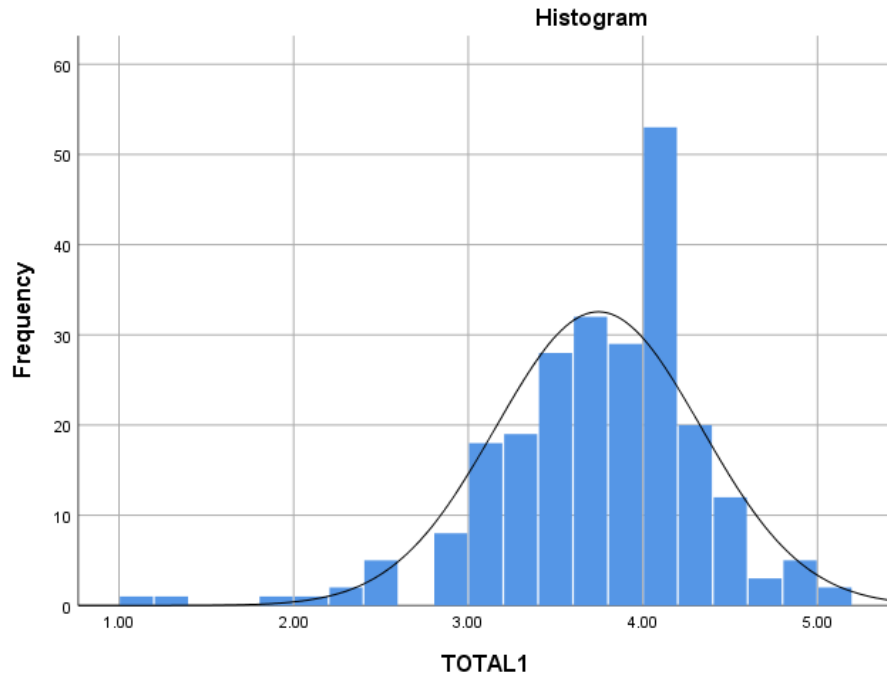
فحص التوزيع الطبيعي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية.

المجال	قيمة اختبار (Kolmogorov- Smirnov)	درجات الحرية	مستوى الدلالة (Sig)
التخطيط الإلكتروني	0.112	240	0.000
التنظيم الإلكتروني	0.125	240	0.000
التوجيه الإلكتروني	0.141	240	0.000
الرقابة الإلكترونية	0.109	240	0.000
المجال الكلي	0.074	240	0.003

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

شكل 5

فحص التوزيع الطبيعي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية.



من خلال الشكل (5) يتبين أن المجال الكلي للمحور الأول الإدارة الإلكترونية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

جدول 10

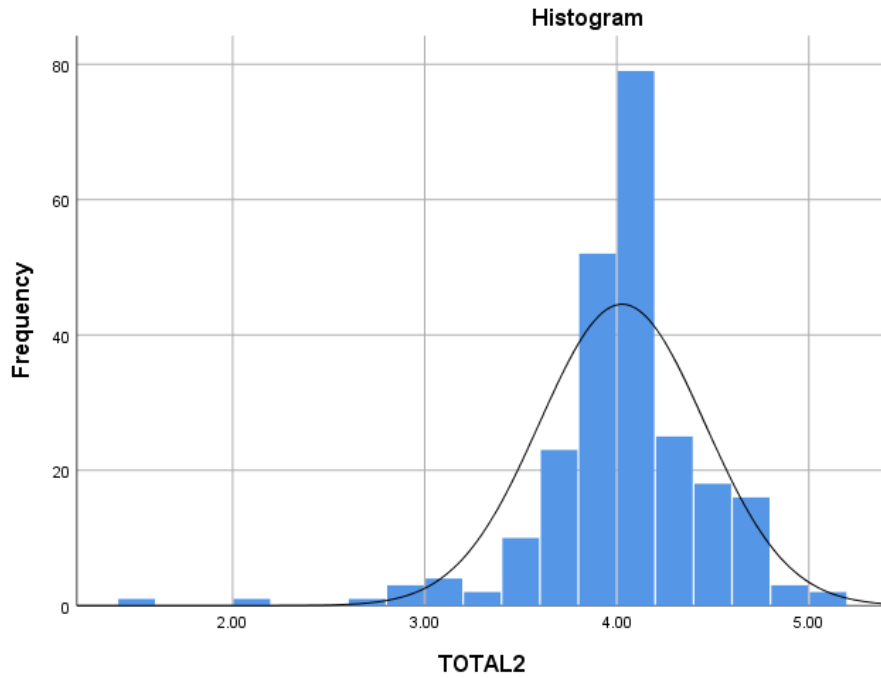
فحص التوزيع الطبيعي للمحور الثاني: اتخاذ القرار.

المجال	قيمة اختبار (Kolmogorov-Smirnov)	درجات الحرية	مستوى الدلالة (Sig)
جودة القرار	0.127	240	0.000
قبول القرار	0.170	240	0.000
المجال الكلي	0.124	240	0.000

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

شكل 6

فحص التوزيع الطبيعي للمحور الثاني: اتخاذ القرار.



من خلال الشكل (6) يتبين أن المجال الكلي للمحور الثاني لا يتبع التوزيع الطبيعي.

استنتجت الباحثة من الجدولين السابقين (9)، (10) أن كافة مجالات محوري الاستبانة: الأول المتعلق بالإدارة الإلكترونية، والثاني المتعلق باتخاذ القرار، لا تتبعان التوزيع الطبيعي، حيث تبين في اختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test)، أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من القيمة المفروضة لمستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه قامت الباحثة باستخدام الاختبارات اللامعلمية للإجابة على تساؤلات الدراسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

والذي ينص على: ما درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس

الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ولكل فقرة من فقرات محور الإدارة الإلكترونية

بمجالته (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) والجداول

(11-15)، الواردة في الملحق (هـ) توضح ذلك:

أولاً: مجال التخطيط الإلكتروني

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) في الملحق (هـ)، أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية

في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من حيث التخطيط

الإلكتروني قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري (0.642)، وهي درجة كبيرة.

وقد حازت الفقرة رقم (1) والتي نصها (أوظف الإدارة الإلكترونية في بناء الخطط السنوية والشهرية) على

أعلى متوسط مقداره (3.82) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (2) والتي نصها (أوظف الإدارة

الإلكترونية في شرح واستعراض الخطط بسهولة ويسر) على أقل متوسط مقداره (3.59) وهي درجة كبيرة

أيضاً.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أن هناك وعي واهتمام كبير لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها

في المحافظات الشمالية بأهمية ممارسة الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط كعملية إدارية وما يترتب

عليه من إمكانية زيادة فاعلية عملية التخطيط التربوي المدرسي.

ثانياً: مجال التنظيم الإلكتروني

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) في الملحق (هـ)، أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من حيث التنظيم الإلكتروني قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري (0.624)، وهي درجة كبيرة.

وقد حازت الفقرة رقم (1) والتي نصها (تسهل عليّ الإدارة الإلكترونية الحصول على المعلومة في أي وقت ومكان) على أعلى متوسط مقداره (4.13) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (3) والتي نصها (تساعدني الإدارة الإلكترونية في تنظيم الاجتماعات إلكترونياً بسهولة ويسر)، والفقرة رقم (8) والتي نصها (تساعدني الإدارة الإلكترونية في توزيع المهام والتكليفات على العاملين داخل المدرسة إلكترونياً)، على أقل متوسط مقداره (3.76) وهي درجة كبيرة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أن التوجه نحو ممارسة عملية التنظيم الإلكتروني يلقى قبولاً كبيراً لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية، لما يوفره من ترتيب للمهام وكذلك فرز وتنظيم للبيانات والمعلومات بنحو يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة.

ثالثاً: مجال التوجيه الإلكتروني

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) في الملحق (هـ)، أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من حيث التوجيه الإلكتروني قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري (0.638)، وهي درجة كبيرة.

وقد حازت الفقرة رقم (2) والتي نصها (توفر الإدارة الإلكترونية وسائل اتصال سريعة تعزز من عملية توجيه العاملين) على أعلى متوسط مقداره (3.95) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (5) والتي

نصها (تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأعمال) على أقل متوسط مقداره (3.62) وهي درجة كبيرة.

مما سبق ترى الباحثة أن التوجه نحو ممارسة التوجيه الإلكتروني كعملية إدارية في الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها، يشير إلى وجود مهارات اتصال فعال مع الآخر ومعارف إدارية وإلكترونية تعزز التوجيه الإلكتروني وتزيد من فاعليته.

رابعاً: مجال الرقابة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في الجدول (14) في الملحق (هـ)، أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من حيث الرقابة الإلكترونية قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري (0.689)، وهي درجة كبيرة.

وقد حازت الفقرة رقم (8) والتي نصها (تزود الإدارة الإلكترونية إدارة التربية والتعليم بالتقارير والبيانات الإحصائية إلكترونياً) على أعلى متوسط مقداره (3.75) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي نصها (أوظف الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور) على أقل متوسط مقداره (3.38) وهي درجة متوسطة.

وعليه تستنتج الباحثة أن الاتجاه نحو الرقابة الإلكترونية يسهم في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة، ويخفف من ضغط العمل الرقابي.

خامساً: المجال الكلي

تشير النتائج الواردة في الجدول (15) في الملحق (هـ)، أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري (0.588)، وهي تشير إلى درجة كبيرة. في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (3.55-3.90)، وقد حاز مجال التنظيم الإلكتروني على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.90) وهي درجة كبيرة، في حين جاء مجال التوجيه الإلكتروني في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مقداره (3.81) وبدرجة استجابة كبيرة، كما جاء مجال التخطيط الإلكتروني في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره (3.71) وبدرجة استجابة كبيرة أيضاً، وجاء مجال الرقابة الإلكترونية في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي مقداره (3.55) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي فقد حصل على متوسط حسابي مقداره (3.74) وبدرجة استجابة كبيرة.

وفي ضوء ذلك وجدت الباحثة أن درجة الموافقة لمجالات الإدارة الإلكترونية مرتبة تنازلياً: التنظيم الإلكتروني، والتوجيه الإلكتروني، والتخطيط الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، وكذلك الدرجة الكلية، جاءت بدرجة استجابة كبيرة.

وجدت الباحثة أن الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها متوفرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين بدرجة كبيرة، وبجميع محاورها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية)، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود إيمان لديهم بأهمية توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

والذي ينص على: ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة لكل فقرة من فقرات محور اتخاذ القرار بمجاليه (جودة القرار، قبول القرار) والجداول (16-18)، الواردة في الملحق (هـ) توضح ذلك:

أولاً: مجال جودة القرار

تشير النتائج الواردة في الجدول (16) في الملحق (هـ)، أن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من حيث جودة القرار قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري (0.432)، وهي درجة كبيرة.

وقد حازت الفقرة رقم (2) والتي نصها (أقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار) على أعلى متوسط مقداره (4.20) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (4) والتي نصها (أرى أن الإدارة الإلكترونية تسرع في اتخاذ القرار) على أقل متوسط مقداره (3.70) وهي درجة كبيرة.

وترى الباحثة أن مستوى جودة القرار يعتمد على خبرة المدير واعتماده الطريقة العلمية في اتخاذ القرار.

ثانياً: مجال قبول القرار

تشير النتائج الواردة في الجدول (17) في الملحق (هـ)، أن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من حيث قبول القرار قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري (0.466)، وهي درجة كبيرة.

وقد حازت الفقرة رقم (2) والتي نصها (أراعي قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة المطلوبة لتنفيذ القرار) على أعلى متوسط مقداره (4.15) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (7) والتي نصها (القرارات التي يتم اتخاذها تحقق النتائج التي اتخذت لأجلها) على أقل متوسط مقداره (3.94) وهي درجة كبيرة. وترى الباحثة أن قبول القرار يعتمد على مدى توافر المعلومات المناسبة المرتبطة به وكذلك المشاركة في اتخاذه مما يعزز من إمكانية قبول القرار ويزيد من إمكانية تنفيذه بفاعلية أكبر بالإضافة إلى ضرورة مراعاة التوقيت المناسب لاتخاذ القرار والإعلان عنه.

ثالثاً: المجال الكلي

تشير النتائج الواردة في الجدول (18) في الملحق (هـ)، أن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري (0.429)، وهي تشير إلى درجة كبيرة.

وقد جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على المجالات بين (4.00-4.05)، حاز مجال قبول القرار على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (4.05) وهي درجة كبيرة، وجاء مجال جودة القرار في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مقداره (4.00) وبدرجة استجابة كبيرة.

مما سبق خلُصت الباحثة إلى أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية حظي بدرجة موافقة كبيرة بمجاليه جودة القرار وقبول القرار، مما يقود نحو تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من القرار المُتخذ.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تناقش الباحثة في هذا الجزء من الدراسة الفرضيات التي تختبر درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم، وللتأكد من هذه الفرضيات استخدمت الباحثة الاختبارات التالية لمعرفة درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها:

1. اختبار مان ويتي (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي.
 2. اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) للمتغيرات المستقلة التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.
 3. مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman Matrix Correlation) لكشف العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (اتخاذ القرار).
- وتبين الجداول (19-31) الواردة في الملحق (هـ) نتائج الإجابة على فرضيات الدراسة.

النتائج المتصلة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (مديرين ومديرات) لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، وعدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية)؟

1. فحص الفرضية الأولى

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، من أجل استخراج متوسطات الرتب وقيمة (Z) المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية والجدول (19) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

وقد اتضح من خلال الجدول (19)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.449) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

2. فحص الفرضية الثانية

التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجرت الباحثة اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (F) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (20) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

تبين من خلال الجدول (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء مجال التخطيط الإلكتروني فقد بلغ مستوى الدلالة له (0.047)، وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.431) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد لصالح من تعود هذه الفروق قامت الباحثة بالاستعانة باختبار مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، من أجل استخراج متوسطات الرتب وقيمة (Z) المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول (21) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

وقد تبين من خلال الجدول (21)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في المقارنة الثانية بين المستويين (بكالوريوس وماجستير فأعلى) فقد بلغ مستوى الدلالة (0.023) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، ومنه تبين أن هذه الفروق جاءت لصالح متوسط الرتب الأعلى وهي (ماجستير فأعلى).

3. فحص الفرضية الثالثة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجرت الباحثة اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة والجدول (22) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

وقد اتضح من خلال الجدول (22)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.957) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخدمة.

4. فحص الفرضية الرابعة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجرت الباحثة اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (23) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

اتضح من خلال الجدول (23)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في

المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.888) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

5. فحص الفرضية الخامسة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجرت الباحثة اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (24) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

وقد ظهر من خلال الجدول (24)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.193) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (مديرين ومديرات) لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، والدورات في مجال الإدارة الإلكترونية)؟

1. فحص الفرضية السادسة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، من أجل استخراج متوسطات الرتب وقيمة (Z) المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول (25) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

اتضح من خلال الجدول (25)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.787) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

2. فحص الفرضية السابعة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجرت الباحثة اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (26) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

اتضح من خلال الجدول (26)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.258) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

3. فحص الفرضية الثامنة

التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجرت الباحثة اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (27) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار.

اتضح من خلال الجدول (27)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.421) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخدمة.

4. فحص الفرضية التاسعة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة.

للتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجرت الباحثة اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (28) الوارد في الملحق (هـ) يوضح ذلك.

اتضح من خلال الجدول (28)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة على جميع محاور الدراسة

وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.400) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

5. فحص الفرضية العاشرة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

للتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة أجرت الباحثة اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول (29) الوارد في الملحق (هـ) يوضح ذلك.

وقد اتضح من خلال الجدول (29)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية على جميع مجالات الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية في المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.050) وهي قيمة مساوية للقيمة المفروضة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

ولتحديد لصالح من تعود هذه الفروق قامت الباحثة بالاستعانة باختبار مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، من أجل استخراج متوسطات الرتب وقيمة (Z) المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول (30) الوارد في الملحق (هـ) يوضح نتائج هذا الاختبار. إذ تبين من خلال الجدول (30)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في المقارنة الثانية بين المستويين (0 دورات، وأكثر من 3 دورات) فقد بلغ مستوى الدلالة (0.034) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، ومنه تبين أن هذه الفروق جاءت لصالح متوسط الرتب الأعلى وهي (أكثر من 3 دورات).

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس:

ما العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم؟

فحص الفرضية الحادية عشر

والتي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم.

وللتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخراج معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman Matrix Correlation) بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (اتخاذ القرار) لدى مديري

المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم، والجدول (31) الوارد في الملحق (هـ) يوضح ذلك.

حيث تشير نتائج الجدول (31)، إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (متوسطة) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمجال الكلي (0.534)، وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية، ارتفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار.

النتائج المتعلقة بأسئلة البحث النوعي (أسئلة المقابلة)

بعد أن طرحت الباحثة الأسئلة على المبحوثين، قامت بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفراد العينة، والجدول (32-36) الواردة في الملحق (هـ) توضح استجابات أفراد العينة:

النتائج المتصلة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على: برأيك كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي؟

تبين من خلال جدول (32) الوارد في الملحق (هـ)، أن استجابات أفراد العينة عن كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي، تمحورت في أنها تساعد على تحديد الأهداف بدقة وذلك لما تحققة من سرعة الوصول للبيانات التي تخص مجال التخطيط واستثمارها في تحديد الفرص والمعوقات، وأضاف بعضهم بأنه يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي بتنظيمها للوقت وتوفير الجهد وتوفير إمكانية التعديل بما يتناسب مع الظروف الطارئة التي قد تحدث

بشكل مفاجئ إضافة لما تحققه من سهولة وسرعة التواصل ما يحقق الفاعلية في التخطيط، في حين رأى آخرون أنه يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي من خلال مساهمتها في تنظيم الأعمال والمتابعة وتوفير إمكانية البحث عن أفضل الحلول، ومن أفراد العينة من يرى أن الإدارة الإلكترونية تتيح إمكانية الاطلاع على خطط تربوية مدرسية مختلفة، مما يتيح إمكانية تبادل الخبرات بما يتناسب مع الخطط للمدرسة المرسومة.

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن التخطيط الإلكتروني يحظى بوجود قيادة واعية مدركة لأهميته وفوائده، وبما يدعم وضع الخطط ويحد من المعوقات الإدارية التي تقف عائقاً أمام عملية التخطيط الإلكتروني.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثاني: برأيك كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية؟

تبين من خلال جدول (33) الوارد في الملحق (هـ)، أن مجمل الإجابات تتلخص في أن الإدارة الإلكترونية تزيد من فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية، وذلك من خلال تحقيقها لسرعة التواصل وتسهيل توجيه التعليمات ومتابعة تنفيذها وبالتالي سرعة الحصول على التغذية العكسية مما يشكل حافز لإنجاز المهام بدقة، ويرى آخرون أن الإدارة الإلكترونية تزيد من فاعلية عملية التوجيه من خلال توثيق المطلوب من العناصر الإدارية القيام به وتسريع وصوله إلى الأشخاص ذوي العلاقة والعودة إليه كلما اقتضى الأمر، وأضاف البعض أن الاتجاه نحو التوجيه الإلكتروني من خلال الإدارة الإلكترونية يقود نحو التخلي عن الإدارة التقليدية وهذا يتطلب جهود متكاملة من أجل التغيير.

وتستنتج الباحثة أن جوهر عملية التوجيه وعصبها الأساسي هو الاتصال الفعال، وأن التحول نحو الاعتماد على التكنولوجيا والاتصالات الإلكترونية وشبكات الإنترنت في عملية الاتصال يزيد من فاعليتها.

النتائج المتصلة بالسؤال الثالث

نص السؤال الثالث: برأيك هل تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية؟
كيف ذلك؟

تبين من خلال جدول (34) الوارد في الملحق (هـ)، فيما يتعلق بإمكانية مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية، فقد أجمع أغلب أفراد عينة الدراسة بالموافقة التامة بالإجابة ب (نعم)، حيث بين بعض أفراد عينة الدراسة أنه من خلال التنظيم الإلكتروني يمكن تنظيم الملفات وأرشفتها وتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة وفهرسة جميع الأعمال وتنظيمها وتبويبها مما يسهل تطبيقها والرجوع إليها مستقبلاً وبالتالي زيادة سرعة وجودة العمل مما يسهم في زيادة فاعلية العمل الإداري، وأضاف آخرون أن التنظيم الإلكتروني من خلال أرشفة البيانات المتعلقة بالبيئة المادية والطاقات البشرية يقود نحو استثمارها بالشكل الأمثل ويزيد من القدرة على إعطاء الصلاحيات وتوزيع الأعمال والمهام بما يحقق أهداف التخطيط، ومنهم من يرى أن التحول نحو التنظيم الإلكتروني يسهل ويسرع عملية التواصل بين الأفراد والمجموعات مما يساعد على التنظيم وتوزيع الأدوار ويحد من المراسلات الورقية ويوفر الوقت ويحقق السرعة في إنجاز الأعمال.

وترى الباحثة أن التنظيم الإلكتروني يوفر بيئة عمل تتسم بالدقة، لا سيما فيما يتعلق في فرز وتنظيم البيانات والمعلومات، وأرشفة الملفات وحفظها.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع

نص السؤال الرابع على: ما رأيك في مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة؟

تبين من خلال جدول (35) الوارد في الملحق (هـ)، أن استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة تلخصت بأن وجود الإدارة الإلكترونية يخفف من ضغط العمل الرقابي، وأن الإدارة الإلكترونية تسهل الوصول إلى الإنجازات، وتسهم في عملية المتابعة بشكل مستمر وبالتالي التمكن من التقييم في جميع المراحل وتحديد جوانب الضعف للعمل على علاجها وجوانب التميز لتعزيزها، ويرى بعضهم أن الرقابة فاعلة إلكترونياً سواء عن طريق حضور الحصص أو إعطاء الواجبات إلكترونياً، كما أنها تحقق الدقة والمصادقية العالية حيث لا مجال لتغيير المجريات كون المدير يستطيع أن يطلع من خلال إدارته الإلكترونية على أداء جميع العناصر المدرسية، وإمكانية الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبدقة أكبر من خلال المتابعة المستمرة ولكنها تحتاج لجهود أكبر وتطوير حتى تثبت نجاحها وفعاليتها، في حين يرى بعض أفراد العينة أن الرقابة الوجيهة أفضل.

في ضوء ما سبق استنتجت الباحثة أن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية وسع كثيراً في مجال الرقابة من خلال الوسائل الإلكترونية المختلفة للاتصالات، ولكنه بحاجة إلى مزيد من الجهد لتطويره وتطبيقه لتحقيق الاستفادة القصوى منه.

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس

نص السؤال الخامس على: ما التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

تبين من خلال جدول (36) الوارد في الملحق (هـ)، أن استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية دارت حول الموضوعات الآتية:

1. عدم توفر الإمكانيات المادية الملائمة من أجهزة حاسوب وملحقاتها، كما أن أجهزة الحاسوب الموجودة في المدارس غير قادرة على استقبال البرامج الحديثة.
2. ضعف شبكات الإنترنت والانقطاع المستمر فيها.
3. ضعف قدرة مديري المدارس ومديراتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وخصوصاً الذين لم يدرسوها في المدارس.
4. عدم التأهيل والتدريب الكافي لمديري المدارس ومديراتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية.
5. الانقطاع المتكرر للكهرباء.

وترى الباحثة أن التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية تحد من فاعلية تطبيقها، لذا يجب بذل المزيد من الجهود لمواجهة تلك التحديات وتقليصها إلى الحد الأدنى لزيادة فاعلية الإدارة الإلكترونية.

النتائج المتصلة بالسؤال السادس

نص السؤال السادس على: ما مقترحاتكم لزيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

تبين من خلال جدول (37) الوارد في الملحق (هـ)، أن استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن مقترحاتهم لزيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية دارت حول الموضوعات والأفكار الآتية:

1. توفير خدمة الإنترنت المجانية وذات الفعالية الجيدة.
2. عقد دورات في الإدارة الإلكترونية لمدراء المدارس.
3. توفير الأجهزة المناسبة وتدريب الهيئة الإدارية عليها.

وعليه ترى الباحثة أنّ من الضروري اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات والسبل لمعالجة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، حتى يتم تطبيقها بشكل فعال وجني ثمارها، من أبرزها تنفيذ برامج تدريبية متقدمة متخصصة لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية على رأسها مدير المدرسة لتحقيق الكفاءة والفاعلية عند اعتماد الإدارة الإلكترونية للقيام بالعمليات الإدارية، إضافة إلى ضرورة تحسين مستوى خدمات شبكات المعلومات والاتصالات الإلكترونية ووصولها إلى كافة المناطق وبسرعات عالية، علاوة على ضرورة توفير المتطلبات التقنية من عتاد الحاسوب وملحقاته وبرمجياته، والمتطلبات الأمنية للحفاظ على أمن نظم المعلومات وقواعد البيانات والحد من السطو الإلكتروني والقرصنة الإلكترونية.

الاتفاق بين نتائج البحثين الكمي والنوعي

بينت نتائج البحث الكمي أن تقدير درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، جاء بدرجة كبيرة، أشارت نتائج البحث النوعي أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة فاعلية عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما بينت أن الإدارة الإلكترونية ما زالت تواجه العديد من التحديات بسبب عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة، وضعف شبكات الإنترنت، والانقطاع المستمر في شبكات الكهرباء، وعدم التأهيل والتدريب الكافي لمديري المدارس ومديراتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية، الأمر الذي يقتضي اتخاذ حلولاً مناسبة لها.

ولعل هذا الاتفاق بين نتائج البحثين الكمي والنوعي راجع إلى سعي البحث الكمي إلى الوقوف على درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية عبر الاستجابة على فقرات محددة، وفي المقابل فإن البحث النوعي سعى لمعرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبعض المقترحات لزيادة ممارسة الإدارة

الإلكترونية في العمليات الادارية، أي أن الاتفاق حقيقي بين الأسلوبين حيث جاء كل أسلوب معزز و متمم للآخر، حيث جاء البحث النوعي لتعزيز ما ورد في استبانة البحث الكمي، كون البحث النوعي يكون ملامساً للواقع بدرجة أكبر في غالب الأحيان، ويكون المجال فيه مفتوح للمستجيبين للإدلاء بأرائهم وفقاً لخبراتهم في الإدارة الإلكترونية وليس محدد بفقرات إجابة معينة، كما جاء متمماً لأنه يبحث في التحديات ومقترحات لمعالجتها.

ويمكن القول إن ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس تلقى قبولاً واهتماماً واسعاً من مديري المدارس ومديراتها رغم وجود التحديات التي تعيق تطبيقها بالصورة الكاملة الدقيقة، وبحسب نتائج البحث النوعي أوصى المستجيبون بضرورة توفير الأجهزة المناسبة وتدريب الهيئة الإدارية عليها، وعقد دورات متقدمة في الإدارة الإلكترونية لمدراء المدارس، وهذا بدوره يدل على وعي وإدراك المستجيبين لضرورة تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية رغم التحديات التي تواجهها.

تم في هذا الفصل من الدراسة استعراض التحليل الإحصائي للبيانات الكمية التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على أداة الدراسة الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وكذلك استعرضت الباحثة تحليلها للبيانات النوعية التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة المقابلة.

وفي الفصل الأخير ستقوم الباحثة بعرض النتائج التي تم التوصل إليها والتعليق عليها ومحاولة ربطها بالواقع قدر المستطاع، إضافة إلى ربط النتائج بنتائج الدراسات السابقة التي اتفقت أو اختلفت مع نتائج الدراسة، كذلك سيتم عرض التوصيات في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها، والخروج ببعض المقترحات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم، والتعليق عليها ومحاولة ربطها بالواقع قدر المستطاع، إضافة إلى ربط النتائج بنتائج الدراسات السابقة التي اتفقت أو اختلفت مع نتائج الدراسة، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج طرحت توصيات مختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على: ما درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات المحور الأول (الإدارة الإلكترونية) بالإضافة إلى المجال الكلي؛ إذ تبين أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات المحور الأول؛ إضافة إلى المجال الكلي قد كان بدرجة كبيرة، فقد جاء المجال الكلي بمتوسط حسابي (3.74) ودرجة استجابة كبيرة، وحظي مجال التنظيم الإلكتروني بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) ودرجة استجابة كبيرة، ثم بالمرتبة الثانية مجال التوجيه الإلكتروني بمتوسط حسابي (3.81) ودرجة استجابة كبيرة، وبالمرتبة الثالثة جاء مجال التخطيط الإلكتروني بمتوسط حسابي (3.71) ودرجة استجابة كبيرة، وجاء مجال الرقابة الإلكترونية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.55)، ودرجة استجابة كبيرة.

وقد يُعزى نتيجة حصول مجال التنظيم الإلكتروني على المرتبة الأولى ودرجة استجابة كبير إلى أن مديري المدارس ومديراتها يمتلكون الخبرة في مجال استخدام الحاسوب وتقنياته الإلكترونية نتيجة لمشاركة معظمهم في دورات في مجال الحاسوب والإدارة الإلكترونية، علاوة على عصر التكنولوجيا الذي نعيشه وما فرضه علينا من أجهزة الكترونية وهواتف ذكية أوجدت لدى الكثيرين ثقافة التعامل مع التكنولوجيا، مما أوجد الخبرة في تنظيم وجدولة الأعمال إلكترونياً.

ومما أثر إيجاباً على تنظيم الأعمال الإدارية هو أن برامج الحاسوب تتيح إمكانية جمع البيانات والمعلومات وفرزها وتنظيمها وتسهيل استرجاعها، مما جعل التنظيم الإلكتروني يحظى بقبول عالٍ ودرجة استجابة كبيرة.

أما حصول مجال التوجيه الإلكتروني على المرتبة الثانية ودرجة استجابة كبيرة فقد تُعزى النتيجة إلى أن عملية التوجيه تعد عملية تستند على العلاقات الإنسانية ومدى توافر الثقة بين المدير والعاملين معه، وهي إحدى أهم العمليات الإدارية التي تستطيع الإدارة الإلكترونية تعزيزها، لما توفره من تسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين الأطراف ذوي العلاقة مما يسهل عملية توجيههم، ويسهم في رفع روح المبادرة لديهم، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم، ويشجعهم على مواكبة التطورات التكنولوجية المستجدة.

وبالنسبة لحصول مجال التخطيط الإلكتروني على المرتبة الثالثة ودرجة استجابة كبيرة فقد يرجع السبب إلى أن مديري المدارس ومديراتها ما زالوا يعتمدون النسخ الورقية في عملية التخطيط بدلاً من الإلكترونية، وقد يعود ذلك إلى ضعف ثقتهم في التخطيط الإلكتروني نتيجة قصور عمليات تدريبهم على القيام به وإتقانه، ولعل ذلك يعود إلى كونه حديث العهد ولم يرتق إلى المستويات المطلوبة بعد، نتيجة حداثة الإدارة الإلكترونية في الإدارة التربوية.

ومع ذلك فقد حصل على درجة استجابة كبيرة، وفي ذلك دلالة وجود الرغبة في التطور والحداثة والتعلم المستمر لدى مديري المدارس ومديراتها، وفي توظيف الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لمواكبة

التطور ومستجدات العصر، نتيجة لإدراكهم لدورها الكبير في رفع كفاءة وفاعلية العملية الإدارية في القطاع التربوي.

وكذلك بالنسبة لحصول مجال الرقابة الإلكترونية على المرتبة الرابعة ودرجة استجابة كبيرة فقد يعود السبب إلى أن عملية الرقابة بشكل عام تأتي في المرتبة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وتأتي لقياس نتائج الأعمال للتأكد من تنفيذ الخطط المرسومة وفق التوجيهات الصادرة سعياً نحو تصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

وفي ضوء تلك النتائج توصلت الباحثة إلى أن الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية يتم ممارستها بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل مجالاتها (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والتوجيه الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية تهتم بتطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية في عملياتها الإدارية في نطاق عملها، وذلك من أجل تطوير النماذج الإدارية في المدارس، وتحقيق أساليب إدارية أكثر حداثة وتقنية، ولأجل مواكبة التطور العلمي والتقني المتسارع الذي يشهده العالم نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات، إضافة إلى أن الدورات التدريبية وورش العمل التي يتلقاها مديري المدارس الحكومية ومديراتها زادت من قدراتهم ومهاراتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجبر، 2020) التي أظهرت أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجيزة بالبادية الأردنية حصل على تقدير متوسط.

اختلفت أيضاً مع دراسة (العجلوني، 2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس في محافظة إربد كانت متوسطة.

واختلفت النتيجة أيضاً ودراسة (الربيعي، 2019) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على: ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات المحور الثاني (اتخاذ القرار) بالإضافة إلى المجال الكلي؛ إذ تبين أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات المحور الثاني؛ إضافة إلى المجال الكلي قد كان بدرجة كبيرة، فقد جاء المجال الكلي بمتوسط حسابي (4.02) ودرجة استجابة كبيرة، وحظي مجال قبول القرار بالمرتبة الأولى وبتوسط حسابي (4.05) ودرجة استجابة كبيرة، وجاء مجال جودة القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00)، ودرجة استجابة كبيرة. وقد يُعزى السبب إلى حصول مجال قبول القرار على المرتبة الأولى ودرجة استجابة كبير إلى أن مديري المدارس ومديراتها على قناعة بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية إنسانية يجب فيها مراعاة قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة المطلوبة للتنفيذ، إضافة إلى أن إشراكهم في اتخاذ القرار يجعلهم أكثر حرصاً والتزاماً في تنفيذه، مما يجعل القرار المتخذ يحقق النتائج التي اتُخذ لأجلها.

وبالنسبة لحصول مجال جودة القرار على المرتبة الثانية ودرجة استجابة كبيرة فقد يرجع السبب إلى أن مديري المدارس ومديراتها على علم ومعرفة واسعة بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرار، بالاستناد إلى مبررات علمية ومنطقية، وجمع المعلومات اللازمة، وتحديد واختيار البديل الأنسب، والطرق والوسائل والوقت الملائم للتنفيذ، إضافة إلى أن سعيهم لتحديد مواطن الضعف في القرار المتخذ يزيد من جودة القرار، إضافة إلى ما لديهم من إدراك لواجباتهم الوظيفية والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.

وفي ضوء تلك النتائج توصلت الباحثة إلى أن مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية لديهم قدرة كبيرة على اتخاذ قرارات فاعلة، وتعزو ذلك لاهتمامهم بأن يكون القرار ذا جودة عالية يتسم بالدقة وبراعي معايير السلامة والإجراءات القانونية والتنظيمية، وذا قبول عالٍ يلقى رضا واقتناع ودفاعية كبيرة لتنفيذه، علاوة على المامهم بأهمية فاعلية القرار واعتماد الأسلوب العلمي في اتخاذه لتحقيق التطوير المستمر في العمل الإداري.

هذه النتيجة تتفق ودراسة (حسن، 2020) التي أظهرت أن درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان مرتفعة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2018) والتي توصلت إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الربيعي، 2019) والتي توصلت إلى أن فاعلية القرار التربوي في مدارس منطقة الرياض التعليمية في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

نص هذا السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (مديرين ومديرات) لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، وعدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية)؟

وينبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

فحص الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذا السؤال، ولاختبار الفرضية المتصلة به، استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، من أجل استخراج متوسطات الرتب وقيمة (Z) المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية، إذ تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.449) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

وقد يرجع السبب إلى أن هناك إجماعاً لدى أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، كون أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف الجنس (ذكر، وأنثى) يدركون أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية على اعتبار أنها تسهم في تحسين وتطوير أساليب أعمالهم الإدارية وتدخل التطور والحدثة فيها لمواكبة مستجدات العصر وتحقيق الكفاءة والفاعلية بأعلى مستوياتها، إضافة إلى أن معايير القبول عند التقدم لمنصب مدير المدرسة متكافئة لكلا الجنسين، كما أن إجراءات العمل وظروفه وعمليات التدريب والتأهيل وكذلك الخبرات التي يمتلكها مديري المدارس ومديراتها متشابهة إلى حد كبير.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الزيدانيين، 2022) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أداء أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس ومديراتها) على مقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجسار، 2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

فحص الفرضية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة.

إذ تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، باستثناء مجال التخطيط الإلكتروني فقد بلغ مستوى الدلالة له (0.047)، وقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.431) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

لتحديد لصالح من تعود هذه الفروق جرت الاستعانة باختبار مان ويتي (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، من أجل استخراج متوسطات الرتب وقيمة (Z) المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية، وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، لصالح المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

وقد يعود السبب إلى أن مديري المدارس ومديراتها على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم إدراك لمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهمية استخدامها ودورها الفاعل في العمليات الإدارية، على اعتبارها من المفاهيم الحديثة، وتفسر النتيجة كذلك بأن ظروف العمل متشابهة والأنظمة والقوانين والمرجعية موحدة بالنسبة لمديري المدارس ومديراتها بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، وبطبيعة الحال فإن الدورات التدريبية التي تتعلق بالإدارة الإلكترونية هي نفسها لجميع مديري المدارس ومديراتها بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، ولا يفوتنا أن ننوه إلى أن حرصهم على أن يكون عملهم الإداري على درجة عالية من الإتقان والكفاءة لا يتغير تبعاً لمؤهلهم العلمي.

وتفسر الباحثة وجود فروق لصالح حملة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى في مجال التخطيط الإلكتروني بأن المؤهل العلمي لحملة الماجستير فأعلى مقارنة بحملة البكالوريوس والدبلوم العالي، أدى لزيادة متوسط تقديراتهم حول درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في مجال التخطيط الإلكتروني لما يملكون من معرفة وخبرة تؤهلهم لاكتشاف أدق التفاصيل المتعلقة بعملية التخطيط، على اعتبار التخطيط هو عملية دقيقة مرتبطة بالمستقبل، ونتيجة لما مر به أصحاب حملة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى من خبرات ومعارف أثناء رحلة دراستهم العليا توسع آفاقهم وتزيد وعيهم، وأصبح لديهم ميول وتوجهات أكبر لمعرفة ومتابعة كل ما هو جديد وبخاصة في مجال التطور التكنولوجي تماشياً مع عصر الثورة العلمية والتقنية الحاصلة.

فحص الفرضية الثالثة التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، وقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.957) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخدمة.

وقد يرجع السبب إلى أن مديري المدارس ومديراتها يتأثرون بعوامل متشابهة من دورات تدريبية، وأنظمة وقوانين وسياسات، ومدى توفر الأجهزة والخدمات التكنولوجية، بغض النظر عن سنوات خدمتهم سواء طالت أم قصرت، وعليه لم تظهر فروق في متوسطات تقدير استجاباتهم لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

ومما لا شك فيه أن الأعمال الإدارية لجميع مديري المدارس ومديراتها هي نفسها، فلا يوجد هناك أعمال إدارية للمديرين ذوي الخدمة الأطول تختلف عن الأعمال الإدارية للمديرين الجدد، أو ذوي الخبرة المتوسطة.

وأنة من الأساس مديري المدارس ومديراتها يملكون المعرفة الكافية بالمهام التي عليهم القيام بها بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

فحص الفرضية الرابعة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة.

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، إذ اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.888) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

وقد يرجع السبب إلى أن العمليات الإدارية هي نفسها في جميع المدارس الحكومية، وذات مرجعية موحدة وتتبع نفس السياسات والأنظمة والقوانين بغض النظر عن طبيعة المدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا، وثانوية)، وهذا يدل على أن الإدارة الإلكترونية ليست حصراً على مدارس محددة، ويشير إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لديها حرص على رفع درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في جميع مدارسها دون استثناء.

لم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة كونها لم تستخدم نفس المتغير.

فحص الفرضية الخامسة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، إذ اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.193) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الانتشار الواسع للمستحدثات التكنولوجية والتقنيات الحديثة بالأخص الهواتف الذكية مع سهولة الحصول على خدمات الإنترنت، الذي ساهم إلى حد كبير في نشر الثقافة الإلكترونية.

ولكن هذا لا ينفي أهمية عقد الدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، لما لها أثر إيجابي على زيادة الدافعية وحفز الإنجاز ومواكبة التطور في عالم التكنولوجيا، ولا سيما في عصر المعلوماتية والتقنية، وبناءً على ذلك ترى الباحثة أن من الضروري أن يكون التدريب على ممارسة الإدارة الإلكترونية نابعاً من حاجات المديرين أنفسهم.

لم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة كونها لم تستخدم نفس المتغير.

بينما اختلفت النتيجة مع دراسة اوچر وكوك (Uğur & Koç, 2019) التي أشارت نتائجها أن التطوير المهني في المهارات التقنية للمديرين يجب أن يكون متاحاً ومرناً بتدريبهم وتأهيلهم ليصبحوا قادة ذوي رؤية تكنولوجية رائدة في بيئة التعليم الرقمي في القرن الحادي والعشرين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (مديرين ومديرات) لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، والدورات في مجال الإدارة الإلكترونية)؟

ويتفرع منه الفرضيات الآتية:

فحص الفرضية السادسة التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، من أجل استخراج متوسطات الرتب وقيمة (Z) المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية، إذ تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى

الدلالة للمجال الكلي (0.787) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

وقد يرجع السبب إلى أن عملية اتخاذ القرار تتم في ضوء الأهداف المرجوة من القرار ولا تتأثر بعامل الجنس، كما أن مديري المدارس ومديراتها يقومون بوظائفهم وأعمالهم الإدارية بغض النظر عن جنس المدير سواء كان ذكر أم أنثى، وبطبيعة الحال إن مستوى فاعلية القرار مرتبط بالقرار نفسه بجودته وقبوله ومدى تحقيقه للهدف الذي أُتخذَ لأجله بصرف النظر عن جنس من اتخذ هذا القرار.

وفي هذا الإطار لا يفوتنا أن ننوه إلى أن مديري المدارس ومديراتها منفذون لقرارات غالباً يتم اتخاذها في مستويات إدارية أعلى، وأن القرارات المنوطة بهم ربما تكون قرارات لا تحتاج إلى بذل جهد كبير وتفكير يميز أو يوجد فروق بين المديرين والمديرات.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (حسن، 2020) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين) لدرجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (الشخوت، 2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير الجنس.

واتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (الشريف، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (معلمين ومعلمات) لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.

فحص الفرضية السابعة التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، إذ اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.258) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أنه لا شك في أن المؤهل العلمي يساعد على تنمية وتطوير القدرة على اتخاذ القرار الفعال لما يقوم به من توسيع الآفاق المعرفية، ورفع مستوى الأداء والكفاءة، ولكن عدم اختلاف هذه القدرة تبعاً لاختلاف مستويات المؤهل العلمي لا يدعو للاستغراب، فلا يوجد فرق كبير بين المؤهلات العلمية التي تمت الإشارة إليها آنفاً بالنسبة لمتخذ القرار نفسه، إذا ما تذكرنا أن هناك عوامل وظروف أخرى تتعلق بها عملية اتخاذ القرار الفعال كالذكاء الشخصي، والخبرات الحياتية، والتنشئة الاجتماعية.

وبطبيعة الحال إن مديري المدارس ومديراتها يقومون باتخاذ القرارات بناء على تعليمات واحدة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشخوت، 2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما اتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (الشريف، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (معلمين ومعلمات) لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فحص الفرضية الثامنة التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، إذ اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.421) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخدمة.

وقد يرجع السبب إلى أن القرارات يتم اتخاذها وفقاً للموارد المادية والإمكانات البشرية المتوفرة، ومدى قدرتها على تطبيق القرار وليس وفقاً لعدد سنوات الخدمة، وتجدر الإشارة إلى أن فاعلية القرار قد تتأثر

بعدد سنوات الخبرة وليس الخدمة لأن المدير قد يكون لديه عدد سنوات خدمة كبير ولكن يمارس نفس الأعمال وبنفس الروتين وبذلك تزداد سنوات خدمته وليس خبرته.

إضافة إلى أن الدورات التدريبية التي يتلقاها مديري المدارس ومديراتها واحدة بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة لديهم.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (حسن، 2020) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين) لدرجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما اتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (الشخوت، 2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما اتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (الشريف، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة (معلمين ومعلمات) لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

فحص الفرضية التاسعة التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، إذ اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير طبيعة المدرسة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.400) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير طبيعة المدرسة.

وقد يعود السبب إلى أن مديري المدارس ومديراتها حريصون على اتخاذ القرار الفعال لتحقيق النتائج المرجوة من تطبيقه، بغض النظر عن طبيعة المدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا، وثانوية)، لإدراكهم أن عملية اتخاذ القرار هي العنصر الفعال في العملية الإدارية ولا تتكامل العملية الإدارية دونه، ولوعيمهم أن وظيفة التخطيط وكذلك التنظيم والتوجيه إضافة إلى الرقابة لن يتحقق وجودها إلا إذا تم اتخاذ قرارات تتعلق بها وبتنفيذها، لأن كل فعل يسبقه قرار.

لم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة كونها لم تستخدم نفس المتغير.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

فحص الفرضية العاشرة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لاستخراج متوسطات الرتب ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة.

إذ تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية على جميع مجالات الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية في المجال الكلي، فقد بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.050) وهي قيمة مساوية للقيمة المفروضة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

لتحديد لصالح من تعود هذه الفروق جرت الاستعانة باختبار مان ويتي (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، من أجل استخراج متوسطات الرتب وقيمة (Z) المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية، وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، لصالح عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية (أكثر من 3 دورات).

وقد يعود السبب إلى أن اغلب مديري المدارس ومديراتها تخصصاتهم غير إدارية ويعتمدون خبراتهم الشخصية في اتخاذ القرار، وبالتالي حصولهم على دورات في مجال الإدارة الإلكترونية يزيد من مهاراتهم الإدارية ومهاراتهم في اعتماد المنهج العلمي في اتخاذ القرار، مما يزيد من مستوى فاعلية القرار المتخذ.

علاوة على رغبة مديري المدارس ومديراتها بتطوير ذاتهم وقناعتهم بأهمية الإدارة الإلكترونية وأهمية التطوير في العملية الإدارية، وإدراكهم لما تساهم به من تحقيق السرعة والدقة وجودة المعلومات لمتخذ القرار وتقديمها في الوقت المناسب ليتسنى له اتخاذه، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية القرارات التي يتم اتخاذاها.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة كونها لم تستخدم نفس المتغير.

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس:

نص هذا السؤال على: ما العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم؟

فحص الفرضية الحادية عشر والتي تنص على:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم.

وللتأكد من صحة الفرضية السابقة، جرى استخدام مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman Matrix Correlation) بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة (متوسطة) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمجال الكلي (0.534)، وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية، ارتفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة صحصحيه فعلياً، وقد يُعزى السبب إلى أن الإدارة الإلكترونية تساعد في توفير معلومات وبيانات دقيقة وواضحة بسرعة وجودة عالية وفي الوقت الملائم، مما يساعد في تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح وتعزيز إمكانية المفاضلة بين البدائل المتوفرة وبما يقود نحو اتخاذ القرار

الصحيح. كما قد يرجع السبب إلى خبرة ووعي مديري المدارس ومديراتها بأهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الإلكترونية للوصول إلى قرارات إدارية ذات فاعلية عالية تساهم في تطوير العملية التعليمية، إضافة إلى إدراكهم لأهمية دورهم في تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقنياتها في العملية التربوية.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال الحديث عن الإدارة الإلكترونية وما تلعبه من دور مهم في تطوير وتحسين بيئة العمل الإداري التربوي، وما لها من انعكاسات على تحسين الأداء وتجويده، ورفع مستويات فاعلية القرارات المتخذة، وتحقيق الأهداف، باتت الإدارة الإلكترونية ضرورة ماسة وحاجة ملحة لا بد من تطبيقها لضمان تحقيق الجودة والفاعلية بأعلى مستوياتها لتتلاءم مخرجات النظام التربوي مع الأهداف المرسومة. وقد اتفقت هذه النتيجة ودراسة (الربيعي، 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وفاعلية القرار التربوي في مدارس المملكة العربية السعودية.

مناقشة النتائج المتعلقة بنتائج البحث النوعي (أسئلة المقابلة)

النتائج المتصلة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: برأيك كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي؟

لقد تمحورت استجابات أفراد العينة عن كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي، في أنها تساعد على تحديد الأهداف بدقة وذلك لما تحققه من سرعة الوصول للبيانات التي تخص مجال التخطيط واستثمارها في تحديد الفرص والمعوقات، وأضاف بعضهم بأنه يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي بتنظيمها للوقت وتوفير الجهد وتوفير إمكانية التعديل بما يتناسب مع الظروف الطارئة التي قد تحدث بشكل مفاجئ إضافة لما تحققه من سهولة وسرعة

التواصل ما يحقق الفاعلية في التخطيط، في حين رأى آخرون أنه يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي من خلال مساهمتها في تنظيم الأعمال والمتابعة وتوفير إمكانية البحث عن أفضل الحلول، ومن أفراد العينة من يرى أن الإدارة الإلكترونية تتيح إمكانية الاطلاع على خطط تربوية مدرسية مختلفة، مما يتيح إمكانية تبادل الخبرات بما يتناسب مع الخطط للمدرسة المرسومة.

وفي ضوء ما تقدم وجدت الباحثة أن هناك نظرة إيجابية نحو التخطيط الإلكتروني لدى مديري المدارس ومديراتها الذي يهدف المساعدة في وضع الأهداف، وبيان وسائل وطرق تحقيقها، ناهيك عما يوفره من معلومات ويسهل الوصول إليها في الوقت المناسب، يزيد من كفاءة وفاعلية عملية التخطيط ويجعلها عملية مستمرة متجددة.

مما سبق يتضح للباحثة أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية تزيد من فاعلية عملية التخطيط.

النتائج المتصلة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: برأيك كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية؟

تتلخص مجمل الإجابات في أن الإدارة الإلكترونية تزيد من فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية، وذلك من خلال تحقيقها لسرعة التواصل وتسهيل توجيه التعليمات ومتابعة تنفيذها وبالتالي سرعة الحصول على التغذية العكسية مما يشكل حافز لإنجاز المهام بدقة، ويرى آخرون أن الإدارة الإلكترونية تزيد من فاعلية عملية التوجيه من خلال توثيق المطلوب من العناصر الإدارية القيام به وتسريع وصوله إلى الأشخاص ذوي العلاقة والعودة إليه كلما اقتضى الأمر، وأضاف البعض أن الاتجاه نحو التوجيه الإلكتروني من خلال الإدارة الإلكترونية يقود نحو التخلي عن الإدارة التقليدية وهذا يتطلب جهود متكاملة من أجل التغيير.

وخلصت الباحثة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التواصل والتشبيك بين العاملين، الأمر الذي يقوي العلاقات بينهم، ويسرع وصول التوجيهات إليهم مما يؤدي إلى رفع مستوى فاعلية عملية التوجيه.

النتائج المتصلة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث: برأيك هل تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية؟ كيف ذلك؟

فيما يتعلق بإمكانية مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية، فقد أجمع أغلب أفراد عينة الدراسة بالموافقة التامة بالإجابة ب (نعم)، حيث بين بعض أفراد عينة الدراسة أنه من خلال التنظيم الإلكتروني يمكن تنظيم الملفات وأرشفتها وتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة، وفهرسة جميع الأعمال وتنظيمها وتبويبها مما يسهل تطبيقها والرجوع إليها مستقبلاً، وبالتالي زيادة سرعة وجودة العمل، مما يساهم في زيادة فاعلية العمل الإداري، وأضاف آخرون أن التنظيم الإلكتروني من خلال أرشفة البيانات المتعلقة بالبيئة المادية والطاقات البشرية يقود نحو استثمارها بالشكل الأمثل، ويزيد من القدرة على إعطاء الصلاحيات وتوزيع الأعمال والمهام بما يحقق أهداف التخطيط، ومنهم من يرى أن التحول نحو التنظيم الإلكتروني يسهل ويسرع عملية التواصل بين الأفراد والمجموعات مما يساعد على التنظيم وتوزيع الأدوار ويحد من المراسلات الورقية ويوفر الوقت ويحقق السرعة في إنجاز الأعمال.

وبناءً على ما سبق استنتجت الباحثة أن الإدارة الإلكترونية تدعم تنظيم وفرز البيانات والمعلومات واسترجاعها وقت الحاجة، كما تسمح بتحقيق التعاون والاتصال والتشبيك الواسع بين الأفراد والمجموعات بالاعتماد على شبكات الإنترنت مما يؤدي إلى رفع مستوى فاعلية عملية التنظيم.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع:

نص السؤال الرابع: ما رأيك في مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة؟

تلخصت استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة بأن وجود الإدارة الإلكترونية يخفف من ضغط العمل الرقابي، وأن الإدارة الإلكترونية تسهل الوصول إلى الإنجازات، وتساهم في عملية المتابعة بشكل مستمر وبالتالي التمكن من التقييم في جميع المراحل وتحديد جوانب الضعف للعمل على علاجها وجوانب التميز لتعزيزها، ويرى بعضهم أن الرقابة فاعلة إلكترونياً سواء عن طريق حضور الحصص أو إعطاء الواجبات إلكترونياً، كما أنها تحقق الدقة والمصداقية العالية حيث لا مجال لتغيير المجريات كون المدير يستطيع أن يطلع من خلال إدارته الإلكترونية على أداء جميع العناصر المدرسية، وإمكانية الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبدقة أكبر من خلال المتابعة المستمرة ولكنها تحتاج لجهود أكبر وتطوير حتى تثبت نجاحها وفعاليتها، في حين يرى بعض أفراد العينة أن الرقابة الوجيهة أفضل.

وقد خلصت الباحثة إلى أن الرقابة الفورية التي تحققها الرقابة الإلكترونية توفر إمكانية الرقابة المستمرة ومتابعة سير العمل، وتساعد في كشف الأخطاء والانحرافات أولاً بأول وتصحيحها، وقد وجدت الباحثة أن من الضروري تطبيق وتعزيز الرقابة الإلكترونية حتى تثبت نجاحها وفعاليتها.

النتائج المتصلة بالسؤال الخامس:

نص السؤال على: ما التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية حول الموضوعات الآتية:

1. عدم توفر الإمكانيات المادية الملائمة من أجهزة حاسوب وملحقاتها، كما أن أجهزة الحاسوب الموجودة في المدارس غير قادرة على استقبال البرامج الحديثة.
2. ضعف شبكات الإنترنت والانقطاع المستمر فيها.
3. ضعف قدرة مديري المدارس ومديراتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وخصوصاً الذين لم يدرسوها في المدارس.
4. عدم التأهيل والتدريب الكافي لمديري المدارس ومديراتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية.
5. الانقطاع المتكرر للكهرباء.

وترى الباحثة أن واحدة من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية هي الاحتلال الإسرائيلي العاشم الجاثم على أرض فلسطين، والذي يقف عقبة أمام تحقيق التطور في شتى مجالات الحياة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، فعلى سبيل المثال عدم توفر الإمكانيات المادية الملائمة، وضعف شبكات الإنترنت، والانقطاع المتكرر للكهرباء، ما هي إلا نتائج لممارسات وضغوطات وقيود يفرضها الاحتلال على الشركات ومزودي الخدمات تحول دون تطويرها وتقدمها، إلا أنه على الرغم من ذلك قد يشكل هذا التحدي نفسه حافزاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكسر القيود والحدود، ويبقى لدى الفلسطيني الرغبة والطموح في تحقيق التقدم والتطور والحق بركب الحضارة.

ومما لا شك فيه أن هناك تحديات أخرى تحول دون ممارسة الإدارة الإلكترونية منها ما هو إداري مثل الخوف من التغيير ومقاومته لما يحمله في طياته من تغييرات على النظام الحالي الموجود، ومنها ما هو مادي مثل صعوبة توفير الأجهزة الحديثة اللازمة وملحقاتها والبرامج التقنية الحديثة وضعف التدريب عليها

، ومنها أمني يتعلق بأمن وحماية المعلومات والحفاظ على سرّيتها، ومنها الثقافية كعدم إلمام مديري المدارس ومديراتها بمهارات التعامل مع قواعد البيانات والبرامج والأجهزة الحديثة، إضافة لحاجز اللغة الناتج عن ضعف مهارات اللغة الإنجليزية والتي تعتبر اللغة الأساسية في الأجهزة الإلكترونية، وغيرها من التحديات التي تحتاج إلى الوقوف عليها لعلاجها حتى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بسهولة ويسر وبشكل سليم لجني ثمارها وتحقيق الاستفادة العظمى من مزاياها.

النتائج المتصلة بالسؤال السادس:

نص السؤال السادس: ما مقترحاتكم لزيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن مقترحاتهم لزيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية حول الموضوعات والأفكار الآتية:

1. توفير خدمة الإنترنت المجانية وذات الفعالية الجيدة.

2. عقد دورات في الإدارة الإلكترونية لمديري المدارس الحكومية ومديراتها.

3. توفير الأجهزة المناسبة وتدريب الهيئة الإدارية عليها.

استنتجت الباحثة أنّ من الضروري زيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها والقيام بالعديد من الإجراءات لتحقيق ذلك، منها: الاهتمام بنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وعقد الدورات التدريبية اللازمة لتعريف مديري المدارس ومديراتها بطرق وأساليب وآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوفير الدعم المادي والمالي اللازم لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية من أجهزة ومعدات وبرمجيات وغيرها وتدريب العاملين عليها، إضافة إلى عقد

اجتماعات دورية للعاملين بالإدارة الإلكترونية لتقييم وضعها الحالي والتعرف على المعوقات التي تواجهها، ووضع الحلول والمقترحات لزيادة فاعليتها، لما لها من انعكاسات إيجابية على نجاح وتطوير العملية التربوية للوصول إلى الأهداف المنشودة.

اتفقت هذه النتيجة ودراسة (الجبر، 2020) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين، وكان من أبرز مقترحاتها نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية وتبنيها كنمط إداري أساسي في المدارس الثانوية، ودعم تطبيقها مادياً وفنياً بشكل فعال، إضافة إلى تنمية قدرات مديري المدارس والعاملين فيها على ممارسة الإدارة الإلكترونية.

خلاصة النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم جاءت بدرجة كبيرة.
2. أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم جاء بدرجة كبيرة.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، وعدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة

نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال التخطيط الإلكتروني ولصالح (ماجستير فأعلى).

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وطبيعة المدرسة).

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية ولصالح (3 دورات فأكثر).

7. وجود علاقة ارتباطية موجبة (متوسطة) دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أنفسهم.

8. يمكن للإدارة الإلكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي بعدة طرق منها:

- المساعدة في تحديد الأهداف بدقة.
- تسريع الوصول للبيانات التي تخص مجال التخطيط واستثمارها في تحديد الفرص والمعوقات.
- تنظيم الوقت وتوفير الجهد وتوفير إمكانية التعديل بما يتناسب مع الظروف الطارئة.
- توفر الإدارة الإلكترونية سهولة وسرعة التواصل ما يحقق الفاعلية في التخطيط.
- المساهمة في تنظيم الأعمال ومتابعة سيرها وتوفير إمكانية البحث عن أفضل الحلول.
- توفير إمكانية الاطلاع على خطط تربوية مدرسية مختلفة، مما يتيح إمكانية تبادل الخبرات.
- 1. تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية بعدة طرق منها:
 - تحقيق سرعة التواصل وتسهيل توجيه التعليمات ومتابعة تنفيذها.

- سرعة الحصول على التغذية العكسية والكشف عن الأخطاء والانحرافات، مما يشكل حافز لإنجاز المهام بدقة.

- توفر ميزة توثيق الأوامر والتعليمات المطلوب من العناصر الإدارية القيام به وتسريع وصولها إلى الأشخاص ذوي العلاقة والعودة إليها كلما اقتضى الأمر.

- الاتجاه نحو التوجيه الإلكتروني من خلال الإدارة الإلكترونية يقود إلى التغيير والتخلي عن الإدارة التقليدية والاتجاه نحو تطبيق التكنولوجيا.

2. تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية من خلال:

- تنظيم الملفات وأرشفتها وتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة.
- فهرسة جميع الأعمال وتنظيمها وتبويبها مما يسهل تطبيقها والرجوع إليها مستقبلاً.
- زيادة سرعة وجودة العمل مما يسهم في زيادة فاعلية العمل الإداري.
- أن التنظيم الإلكتروني من خلال أرشفة البيانات المتعلقة بالبيئة المادية والطاقات البشرية يقود نحو استثمارها بالشكل الأمثل.

- يزيد من القدرة على إعطاء الصلاحيات وتوزيع الأعمال والمهام بما يحقق أهداف التخطيط.
- التنظيم الإلكتروني يسهل ويسرع عملية التواصل بين الأفراد والمجموعات مما يساعد على توزيع الأدوار ويحد من المراسلات الورقية ويوفر الوقت ويحقق السرعة في إنجاز الأعمال.

3. الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة من خلال:

- أن وجود الإدارة الإلكترونية يخفف من ضغط العمل الرقابي.
- أن الإدارة الإلكترونية تسهل الوصول إلى الإنجازات، وتسهم في عملية المتابعة بشكل مستمر وبالتالي التمكن من التقييم في جميع المراحل وتحديد جوانب الضعف للعمل على علاجها وجوانب التميز لتعزيزها.

- أن الرقابة فاعلة إلكترونياً سواء عن طريق حضور الحصص أو إعطاء الواجبات إلكترونياً.
- تحقق الدقة والمصادقية العالية حيث لا مجال لتغيير المجريات كون المدير يستطيع أن يطلع من خلال إدارته الإلكترونية على أداء جميع العناصر المدرسية.
- إمكانية الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبدقة أكبر من خلال المتابعة المستمرة.

4. هنالك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية منها على سبيل المثال لا الحصر:

- عدم توفر الإمكانيات المادية الملائمة من أجهزة حاسوب وملحقاتها، كما أن أجهزة الحاسوب الموجودة في المدارس غير قادرة على استقبال البرامج الحديثة.
- ضعف شبكات الإنترنت والانقطاع المستمر فيها.
- ضعف قدرة مديري المدارس ومديراتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وخصوصاً الذين لم يدرسوها في المدارس.
- عدم التأهيل والتدريب الكافي لمديري المدارس ومديراتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية.
- الانقطاع المتكرر للكهرباء.

5. مقترحات لزيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية على سبيل المثال لا الحصر:

- توفير خدمة الإنترنت المجانية وذات الفعالية الجيدة.
- عقد دورات في الإدارة الإلكترونية لمدرء المدارس.
- توفير الأجهزة المناسبة وتدريب الهيئة الإدارية عليها.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. يفضل أن تكون الأولوية في اختيار مديري المدارس ممن يحملون مؤهل ماجستير فأعلى لما يملكون من معرفة وخبرة تؤهلهم لاكتشاف أدق التفاصيل المتعلقة بعملية التخطيط، على اعتبار التخطيط هو عملية دقيقة مرتبطة بالمستقبل.
2. زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وعقد دورات تدريبية في كيفية توظيف التكنولوجيا ومستحدثاتها في الأعمال الإدارية.
3. توفير البنية التحتية اللازمة في المدارس لتطبيق الإدارة الإلكترونية وزيادة فاعليتها من متطلبات بشرية ومادية وتقنية وأمنية، لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بالعمليات الإدارية لمواكبة مستجدات العصر.
4. قيام وزارة التربية والتعليم بعقد اجتماعات دورية للعاملين بالإدارة الإلكترونية لتقييم وضعها الحالي والتعرف على المعوقات التي تواجهها للتغلب عليها.
5. عمل صيانة دورية وتحديث مستمر للأجهزة والبرامج بالاستعانة بفنيين وكوادر بشرية متخصصة.
6. توفير برامج متخصصة في حماية أمن وسلامة المعلومات، ووضع القوانين والتشريعات التي تضمن ذلك.
7. زيادة اهتمام مديري المدارس الحكومية ومديراتها بالالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لما لها من أثر في تعزيز فاعلية القرارات المتخذة.

المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الإلكترونية وموضوع فاعلية اتخاذ القرار، ومن الدراسات المقترحة:

1. إجراء دراسات تتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية تشمل متغيرات جديدة لم تتطرق لها الدراسة الحالية، بحيث توفر لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات العلمية بهدف التحديث والتطوير في الأنظمة الادارية والتعليمية في المدارس.
2. إجراء دراسات تتعلق بالإدارة الإلكترونية ودافعية الإنجاز.
3. إجراء دراسات تتعلق بالإدارة الإلكترونية والأمية الرقمية.
4. إجراء دراسات تتعلق بدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز قيم المواطنة الرقمية.
5. إجراء دراسات تتعلق بمستوى الثقافة الإلكترونية لدى أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في المدارس.
6. إجراء دراسات تتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها.
7. إجراء دراسات تتعلق بالمعوقات التي تحول دون تحقيق فاعلية القرار المتخذ.

المراجع العلمية

- [1] المراجع العربية
- [2] القرآن الكريم.
- [3] أحمد، محمد سمير. (2009). الإدارة الإلكترونية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [4] إبراهيم، خالد ممدوح. (2010). الإدارة الإلكترونية. الدار الجامعية.
- [5] ابن سويلم، محمد بن إبراهيم. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4)، 142-121. DOI: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M290819>
- [6] ابن عبد الله، عادل خير الله، وابن عبد الله، فايزة خير الله. (2019). تأثير الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال الدولية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت. مجلة مستقبل التربية العربي، 26(123)، 181-262. <http://search.mandumah.com/Record/1048499>
- [7] أبو زهري، وفاء محمود. (2017). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر]. http://www.alazhar.edu.ps/arabic/He/archive_masterstd.asp?stdno=20130624
- [8] الأسناوي، جلال فاروق. (2020). الإدارة الإلكترونية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- [9] الأشرم، نجاح فارس. (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية]. قاعة معلومات شامعة. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=240182>

- [10] أسماء، ميرة. (2018). واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية في بعض ثانويات ولاية المسيلة. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف].
- [11] البعداني، محمد نعمان. (2013). *أساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها العام الإسلامي* [طبعة إلكترونية مقروءة]. تم الاسترجاع من موقع <https://www.noor-book.com>.
- [12] بو بكر، عبد القادر، وقديد، فوزية. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة البشائر الاقتصادية*، (7)، 1، 367-386.
- [13] الجبر، سلطان سليمان. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (4)، 16، 110-129. DOI: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B071219>
- [14] الجسار، عاطف فليح. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (3)، 28، 1-12. DOI: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A220519>
- [15] حامد، فداء. (2015). *الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية*. دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- [16] الحريري، رافدة. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [17] حسن، حنين محمود. (2020). *فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- [18] الخالدي، محمد محمود. (2007). *التكنولوجيا الإلكترونية*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- [19] الخضري، نجلاء هشام. (2017). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية].
- [20] الخفاف، إيمان. (2018). مهارات اتخاذ القرار ونظرياته. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- [21] الخولي، صلاح زهران. (2009). مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية. دار العلم والإيمان.
- [22] خلوف، إيمان حسن. (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية]. <https://fgs.najah.edu/ar/>
- [23] الدحدوح، أحمد فؤاد. (2014). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم. [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية]. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=240224>
- [24] الربيعي، سعد قابل. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس الرياض بالمملكة العربية السعودية بما يزيد من فاعلية القرارات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (3)2، 1-20. DOI: 10.26389/AJSRP.S030918
- [25] الرحيلي، هند بنت عطا الله. (2013). فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلوم النفس، (36)3، 164-224. <http://search.mandumah.com/Record/526483>
- [26] الزيدانيين، ساجدة سلامة. (2022). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومقترحات تفعيلها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (6)13، 25-43. DOI: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Y290821>
- [27] السالمي، علاء عبد الرازق. (2006). الإدارة الإلكترونية. دار وائل للنشر والتوزيع.

- [28] الشخوت، فريال عويد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء. *مجلة المعرفة التربوية*، 12(6)، 149-181.
- http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?ID=50&rwit=K
- [29] شرارة، مجدي عبد الله. (2018). *مبادئ الإدارة والتنظيم*. [طبعة إلكترونية مقروءة].
- <https://www.4kotoob.com>
- [30] الشريف، أحمد وليد. (2018). درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- [31] الصوافي، محمد بن سعيد، والحارثية، عائشة بنت سالم. (2014). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3(7)، 100-113. DOI: 10.12816/0006899
- [32] عامر، طارق عبد الرؤوف، والمصري، إيهاب عيسى. (2018). *الإدارة الإلكترونية*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- [33] العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي. (2008). *العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*. إثراء للنشر والتوزيع.
- [34] عبد الرزاق، صايقي صابر. (2017). *نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار بالمؤسسة*. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر]. قاعدة بيانات مكتبة نور. <https://www.noor-book.com>
- [35] عبد العزيز، عمرو عطية. (2020). *المدرسة الإلكترونية فكر جديد لتطوير الإدارة المدرسية* [طبعة إلكترونية مقروءة]. تم الاسترجاع من موقع: <https://www.noor-book.com>

- [36] عبوي، زيد منير. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [37] عبيد، مصطفى مفيد. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر].
<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/He/files/20182278.pdf>
- [38] العجلوني، محمد حسن. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأدائهم الإداري والفني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة إربد بالأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(2)، 515-545. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=253943>
- [39] العجمي، محمد حسنين. (2007). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [40] العجمي، محمد حسنين. (2008). صناعة القرار التربوي واتخاذها؛ النظرية- النموذج. دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع.
- [41] العجمي، محمد حسنين. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [42] علوطي، لمين. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مجلة بحوث اقتصادية عربية، 42(1)، 143-152.
- [43] عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- [44] عطير، ربيع شفيق. (2017). الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري لتطوير الأنظمة التعليمية. دار الشروق للنشر والتوزيع.

- [45] عطير، ربيع شفيق. (2015). واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية خضوري وسبل تطويرها. *المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني*، (9)5، 81-120.
- [46] علوطي، لمين. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. *بحوث اقتصادية عربية*، (15)42، 144-152. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-42660>
- [47] عليمات، صالح ناصر. (2007). *العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [48] العنانزة، علاء الدين حسين. (2022). فاعلية الإدارة الإلكترونية في عملية صنع القرار في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون من وجهة نظر المديرين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (6)2، 49-65. DIO: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L110721>
- [49] العياط، جمعة إسماعيل. (2015). *الإدارة الإلكترونية*. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- [50] الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- [51] غنيم، أحمد محمد. (2009). *الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- [52] كافي، مصطفى يوسف. (2011). *الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق*. دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- [53] كتاف، كريمة. (2020). *دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ائشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين].
- [54] كحيل، زينات حامد. (2016). *تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة*. [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية]. قاعدة معلومات شمعة. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=239620>

- [55] كنزة، مالك، وصورية، صدقاوي. (2022). استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، (5)1، 13-34.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/184295>
- [56] المحمودي، محمد سرحان. (2019). *مناهج البحث العلمي (ط3)*. دار الكتب.
<https://golden-library1.blogspot.com/2020/12/pdf.html>
- [57] المسعود، خليفة بن صالح. (2008). *المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية* [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى].
- [58] المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء، وجرادات، ناصر. (2011). *قضايا إدارية معاصرة (ط2)*. دار وائل للنشر.
- [59] معتوق، حسن علي. (2016). *برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات*. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- [60] النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجدة راضي. (2018). *أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي*. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- [61] نجم، عبود نجم. (2004). *الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات*. دار المريخ للنشر.
- [62] نجم، عبود نجم. (2009). *الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [63] الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، حيدر شاكر. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. دار الكتب والوثائق.
- [64] هيبية، زكريا محمد، والصاعدي، فاطمة مرشود. (2018). *متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة*. *مجلة العلوم التربوية*، (26)3، 580-611.

[65] الوادي، محمود حسين، والوادي، بلال محمود. (2011). *المعرفة والإدارة الإلكترونية: تطبيقاتها المعاصرة*. دار صفاء للنشر.

[66] ياسين، سعد غالب. (2010). *الإدارة الإلكترونية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- [1] Bamidele, M. A., & Comfort, E. (2014). Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff. *The International Research Journal*, 2(2), 23–31.
- [2] Danisi, C., Dustin, M., Ferreira, N., & Held, N. (2021). The Decision-Making Procedure. In *Queering Asylum in Europe* (pp. 179-258). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69441-8_6
- [3] Hero, J. L. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency. *Online Submission*, 4(6), 4-10.
- [4] Jing, X., Guanxin, Y., & Panqian, D. (2020). Quality decision-making behavior of bodies participating in the agri-Foods e-supply chain. *Sustainability*, 12(5), 1874.
- [5] Kretzer, S. A. (2012). *Data-Focused Decision Making: One School's Journey* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- [6] Moodley, R. V. (2012). *Decision making as an activity of school leadership: a case study* (Doctoral dissertation).
- [7] Nygren, K. G. (2009). e-Governmentality: On Electronic Administration in Local Government. *Electronic Journal of e-Government*, 7(1), pp39-48.
- [8] Ihugba, O. A., Odii, A., & Njoku, A. C. (2013). Challenges and prospects of entrepreneurship in Nigeria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(5), 25.
- [9] Oluoch, D. A. (2016). Strategies of enhancing ICT use in the delivery of management services in public secondary schools in Siaya county in Kenya. *European Scientific Journal*, 12(28), 375-396.

<https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p375>

- [10] Oyedemi, O. A. (2015, July). ICT and effective school management: Administrators' perspective. In *Proceedings of the world congress on engineering* (Vol. 1, pp. 1-3).
- [11] Özgenel, M. (2018). Modeling the relationships between school administrators' creative and critical thinking dispositions with decision making styles and problem solving skills. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(3).
- [12] Tawas, Y. The Influence of Decision Making, Reward and Organizational Commitment on the Work Performance (Survey on Education Department, Bolaang Mongondow Timur Regency, Indonesia).
- [13] Ugur, N. G., & Koç, T. (2019). Leading and Teaching with Technology: School Principals' Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 42-71. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2019.3758>
- [14] Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of social sciences*, 31(3), 361-369. <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11893046>
- [15] Kotirde, I. Y., Yunos, J. M., & Anaf, S. Y. (2014). *The role of principals in sustaining/management of quality secondary school education in Nigeria*.

الملاحق

ملحق أ

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة/ الكلية	التخصص
	أ. د يوسف ذياب عواد	جامعة القدس المفتوحة فرع نابلس/ كلية التنمية الاجتماعية والأسرية	الفلسفة في التربية/ مدير فرع نابلس
1	د. إيناس عبد الرحمن عبّاد	جامعة القدس/ القدس	إدارة وقيادة تربوية
2	د. بتول غانم	جامعة القدس المفتوحة فرع جنين/ كلية العلوم التربوية	الإدارة التربوية
3	د. جعفر وصفي أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم/ كلية الآداب والعلوم التربوية	إدارة تربوية/ عميد كلية الآداب والعلوم التربوية
4	د. حسن أحمد سالم قلالوة	جامعة القدس المفتوحة فرع جنين/ كلية العلوم التربوية	تطوير تربوي
5	د. ربيع عطير	كلية الأمة الجامعية/ الرام	الفلسفة في التربية
6	د. فخري دويكات	جامعة القدس المفتوحة/ فرع طوباس	علوم تربوية/ مدير فرع طوباس
7	د. محمد دبوس	جامعة الاستقلال/ اريحا	قياس وتقييم تربوي/ مدير مركز الاستقلال للدراسات الاستراتيجية
8	د. نهى عطير	جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم/ كلية العلوم التطبيقية	علوم تربوية
9	د. هشام عبد الرحمن شناعة	جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم/ كلية الآداب والعلوم التربوية	الإدارة التربوية

*أسماء السادة المحكمين مرتبه وفق الترتيب الأبثني.

ملحق ب

أداة الدراسة (الاستبانة) في صيغتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية



عمادة كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المدير المحترم/ المديرية المحترمة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن " درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم" إذ تهدف الدراسة الى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات نظر المديرين والمديرات باختلاف متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وتصنيف المدرسة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

ولتحقيق هذا الغرض اقتضت الدراسة تصميم استبانتين:

الأولى: لقياس درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم، وتحتوي على (34) فقرة موزعة على أربع مجالات.

أما الاستبانة الثانية: لقياس مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم، وتحتوي على (22) فقرة موزعة على مجالين.

لذا أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة (✓) في خانة درجة الموافقة المناسبة من وجهة نظركم، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة منال جبريل جبر صفدي

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى		
سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي فأعلى
تصنيف المدرسة	<input type="checkbox"/>	ابتدائية	<input type="checkbox"/>	ثانوية دنيا	<input type="checkbox"/>	ثانوية عليا
عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:	<input type="checkbox"/>	0 دورات	<input type="checkbox"/>	من 1-3 دورات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 3 دورات

الاستبانة الأولى: درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: التخطيط الإلكتروني						
	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
	5.					

					6. توظف الإدارة الإلكترونية في مدرستنا في إكساب الإداريين العديد من الخبرات الإدارية.
					7. تستخدم الإدارة الإلكترونية في مدرستنا في إشراك جميع الأطراف في التخطيط الاستراتيجي.
					8. تساهم الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في توفير الخطط والسيناريوهات الإدارية البديلة عند الحاجة.
المجال الثاني: التنظيم الإلكتروني					
					9. تسهل الإدارة الإلكترونية بمدرستنا الحصول على المعلومة في أي وقت ومكان.
					10. توفر الإدارة الإلكترونية بمدرستنا نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الأطراف.
					11. تساعد الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في تنظيم الاجتماعات إلكترونياً.
					12. تساعد الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في تنظيم الوثائق التي تحتوي على بيانات بشكل مفصل.
					13. تساهم الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة.
					14. توظف الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في تقليل الإجراءات الروتينية لإنجاز المعاملات المختلفة.
					15. تسهم الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في رفع مستوى تطبيق إدارة شؤون الطلبة.
					16. تساعد الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في تأمين التواصل بين مختلف العناصر الإدارية.
					17. يتم توظيف برنامج الكتروني في تنظيم عمل المعلمين.
					18. يتم توزيع المهام والتكليفات على العاملين داخل المدرسة إلكترونياً.
المجال الثالث: التوجيه الإلكتروني					
					19. تسهل الإدارة الإلكترونية بمدرستنا وصول المعلومات بأكثر من طريقة لتسهيل توجيه العاملين.
					20. تعتبر الإدارة الإلكترونية بمدرستنا وسيلة سريعة لتوجيه العاملين في كافة الأحداث.
					21. تعمل الإدارة الإلكترونية بمدرستنا على تسهيل عملية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية.
					22. تسهم الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في تسهيل تدفق التوجيهات (كمية، ونوعية) مع حجم العمل.
					23. توظف الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في

					شرح مضمون التوجيهات الصادرة للعاملين لإزالة أي غموض.
					24. توظف الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في توفير وسائل اتصال إلكترونية تعزز من عملية توجيه العاملين.
					25. توظف الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في تحديث الأطر التوجيهية وفقاً للمستجدات.
المجال الرابع: الرقابة الإلكترونية					
					26. تسهم الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور.
					27. تساعد الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في متابعة الخطط والأعمال اليومية.
					28. ترسخ الإدارة الإلكترونية بمدرستنا مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية.
					29. تسهم الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في التحديث المستمر للبيانات الخاصة بالمدرسة نتيجة الرقابة والمتابعة الإلكترونية للأعمال الإدارية.
					30. توظف الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها والضعف لعلاجها في العمل الإداري.
					31. توظف الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في متابعة شؤون المعلمين إلكترونياً.
					32. تزود الإدارة الإلكترونية بمدرستنا إدارة التربية والتعليم بالتقارير والبيانات الإحصائية إلكترونياً.
					33. تساعد الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في تزويد الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية بالتغذية الراجعة والتقويم المستمر عن أدائهم.
					34. تساعد الإدارة الإلكترونية بمدرستنا في الكشف عن الجهة المسؤولة عند حدوث أي انحرافات أثناء العمل.

الاستبانة الثانية: فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها

[فاعلية القرار = الجودة * القبول].

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: جودة القرار						
1.	أحدد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة لكي يكون القرار المتخذ هو الطريق الصحيح لتحقيق الهدف.					
2.	أقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
3.	استند في اتخاذ القرار إلى مبررات علمية ومنطقية.					
4.	أرى أن الإدارة الإلكترونية تسرع اتخاذ القرار بشكل كبير بسبب سرعته في تقديم المعلومات اللازمة.					
5.	القرارات التي يتم اتخاذها يتم مراجعتها وفق المعلومات المستخرجة من نظم المعلومات.					
6.	لدي القدرة على تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.					
7.	أعتمد على الخبرة الشخصية والحدس والتخمين عند اختيار البديل المناسب.					
8.	أعتمد أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار.					
9.	أضع عدة بدائل بالنسبة للقرار المراد اتخاذه					
10.	أحدد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.					
11.	معظم القرارات التي يتم اتخاذها في حدود الإمكانيات المادية والمالية للمدرسة.					
12.	أخذ بالحسبان احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرار.					
المجال الثاني: قبول القرار						
13.	أعتمد مبدأ المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.					
14.	أراعي قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة المطلوبة لتنفيذ القرار.					
15.	أهتم بمعرفة مدى تقبل العاملين بالمدرسة للقرارات التي اتخذها.					
16.	أضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذه وفقاً للأولويات.					
17.	أضع في الاعتبار تعديل القرار المتخذ عندما					

					تستجد أمور تقتضي ذلك.
					18. أراجع عن القرار الذي أتخذه حين يثبت عدم صلاحيته.
					19. أتابع بدقة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك من أجل التعديل والتكيف مع المستجدات.
					20. القرارات التي يتم اتخاذها تحقق النتائج التي اتخذت لأجلها.
					21. أستطيع معالجة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار.
					22. أحرص أن تكون قراراتي إبداعية ابتكارية قدر الإمكان ولا اعتمد بشكل أساسي على حلول سبق لي تبنيها في قرارات سابقة إلا عند الضرورة.

ملحق ج

أداة الدراسة (الاستبانة) في صيغتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحكيم استبانة

حضرة/ المدير المحترم- المديرة المحترمة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

لذا يرجى منكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية والتعبير عنها بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب علماً بأن هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة منال جبريل صفدي

شاكراً لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

ملاحظة مهمة: أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع الذي ينطبق على حالتك.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس دبلوم عال ماجستير فأعلى
3. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر
4. المدرسة: أساسية دنيا أساسية عليا ثانوية
5. عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:
 - دورات 0
 - 3-1 دورات
 - أكثر من 3 دورات

الجزء الأول: درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها

الرقم	الفقرة	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التخطيط الإلكتروني						
1.	أوظف الإدارة الإلكترونية في بناء الخطط السنوية والشهرية					
2.	أوظف الإدارة الإلكترونية في شرح واستعراض الخطط بسهولة ويسر.					
3.	تساعدني الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط.					
4.	تسهم الإدارة الإلكترونية في توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة.					
5.	تساعدني الإدارة الإلكترونية في تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد (المادية والبشرية) مما يؤدي إلى تقليل الجهد.					
6.	تساعدني الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية.					

					7. تكسبني الإدارة الإلكترونية خبرات إدارية متعددة.
المجال الثاني: التنظيم الإلكتروني					
					8. تسهل عليّ الإدارة الإلكترونية الحصول على المعلومة في أي وقت ومكان.
					9. توفر الإدارة الإلكترونية لمدرستي نظام أرشفة إلكتروني يسهل الوصول للمعلومات بيسر.
					10. تساعدني الإدارة الإلكترونية في تنظيم الاجتماعات إلكترونياً بسهولة ويسر.
					11. تساعدني الإدارة الإلكترونية في تنظيم الوثائق التي تحتوي على بيانات بشكل مُفصّل.
					12. تسهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة.
					الرقم
					الفقرة
					بدرجة
					كبيرة جداً
					كبيرة
					متوسطة
					قليلة
					قليلة جداً
					13. أوظف الإدارة الإلكترونية في تقليل الإجراءات الروتينية لإنجاز المعاملات المختلفة.
					14. تساعدني الإدارة الإلكترونية في تأمين الاتصال والتواصل بين جميع عناصر العملية التعليمية التعليمية.
					15. تساعدني الإدارة الإلكترونية في توزيع المهام والتكليفات على العاملين داخل المدرسة إلكترونياً.
المجال الثالث: التوجيه الإلكتروني					
					16. توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات في كل وقت لتوجيه جهود العاملين.
					17. توفر الإدارة الإلكترونية وسائل اتصال سريعة تعزز من عملية توجيه العاملين.
					18. تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل عملية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية.
					19. استعين بالإدارة الإلكترونية في شرح مضمون التوجيهات الصادرة للعاملين لإزالة أي غموض.
					20. تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأعمال.
					21. أستند إلى الإدارة الإلكترونية في تحديث العمل الإداري المدرسي.
					22. تسهم الإدارة الإلكترونية في توجيه المعلمين إلكترونياً للاطلاع على مواقع ذات علاقة

					بعملهم.	
					المجال الرابع: الرقابة الإلكترونية	
					23.	أوظف الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور.
					24.	تساعدني الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية.
					25.	تسهم الإدارة الإلكترونية في التحديث المستمر للبيانات من خلال الرقابة والمتابعة.
					26.	تسهم الإدارة الإلكترونية في تقييم إنجاز الأعمال.
					الرقم	الفقرة
					كبيرة جداً	كبيرة جداً
					كبيرة	كبيرة
					متوسطة	متوسطة
					قليلة	قليلة
					قليلة جداً	قليلة جداً
					27.	أوظف الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها في العمل الإداري.
					28.	أوظف الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط الضعف لعلاجها في العمل الإداري.
					29.	أوظف الإدارة الإلكترونية في متابعة شؤون المعلمين إلكترونياً.
					30.	تزود الإدارة الإلكترونية إدارة التربية والتعليم بالتقارير والبيانات الإحصائية إلكترونياً.
					31.	تساعد الإدارة الإلكترونية في تزويد الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية بالتغذية العكسية والتقويم المستمر عن أداؤهم.
					32.	تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن الجهة المسؤولة عند حدوث أي انحرافات في أثناء العمل.

الجزء الثاني: فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها

الرقم	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: جودة القرار					
1.	أحدد الهدف المطلوب الوصول إليه وتحقيقه.				
2.	أقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.				
3.	أستند في اتخاذ القرار إلى مبررات علمية ومنطقية.				
4.	أرى أن الإدارة الإلكترونية تسرع في اتخاذ القرار.				
5.	أراجع القرارات التي يتم اتخاذها وفقاً للمعلومات المتوفرة في نظم المعلومات.				
6.	لدي المقدرة على تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.				
الرقم	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
7.	أعتمد على الخبرة الشخصية عند اختيار البديل المناسب.				
8.	أعتمد أسلوب التشاور عند اتخاذ القرار.				
9.	أضع عدة بدائل بالنسبة للقرار المراد اتخاذه.				
10.	أحدد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.				
11.	اتخذ القرارات الإدارية في حدود الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة.				
12.	أضع بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرار.				
المجال الثاني: قبول القرار					

-
13. أعتد مدبأ المأركة فف اأأا القرار .
 14. أراعي قدرات العاملفن وأمألكهم للمعرفة المطلوبة لأنفف القرار .
 15. أهأ بمعرفة مدى أقبأ العاملفن بالمدرسة للقرارات التي أأأها .
 16. أضع أة لأنفف القرار أأضمن مرأله وإأراءات أنفذه وفقاً للأولوفاء .
 17. أضع فف الأأأار أعدفأ القرار المأأأ عندما أأأأأ أمور أأأأف ذلك .
 18. أأابع عملفة أنفف القرارات المأأأة وفق أة محددة .
 19. القرارات التي فم أأأها أأق النأأ التي أأأأ لأأها .
 20. أستأف معألة الصعوباء التي قد أواجه أنفف القرار .
 21. أأرص أن أكون القرارات إبداعفة قدر الإمكان .
-

ملحق د

أسئلة المقابلة

س1: كيف يمكن للإدارة الالكترونية أن تزيد من فاعلية التخطيط التربوي المدرسي؟

س2: برأيك كيف تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية؟

س3: برأيك هل تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية؟ كيف ذلك؟

س4: ما رأيك في مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة؟

س5: ما التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في

المحافظات الشمالية؟

س6: ما مقترحاتكم لزيادة ممارسة الإدارة الالكترونية في العمليات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس

الحكومية في المحافظات الشمالية؟

ملحق هـ

جداول الدراسة

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال التخطيط الإلكتروني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	1	أوظف الإدارة الإلكترونية في بناء الخطط السنوية والشهرية.	3.82	0.869	كبيرة
2	7	تكتسبني الإدارة الإلكترونية خبرات إدارية متعددة.	3.77	0.727	كبيرة
3	5	تساعدني الإدارة الإلكترونية في تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد (المادية والبشرية) مما يؤدي إلى تقليل الجهد.	3.72	0.793	كبيرة
4	6	تساعدني الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية.	3.71	0.773	كبيرة
5	4	تسهم الإدارة الإلكترونية في توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة.	3.70	0.792	كبيرة
6	3	تساعدني الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط.	3.68	0.759	كبيرة
7	2	أوظف الإدارة الإلكترونية في شرح واستعراض الخطط بسهولة ويسر.	3.59	0.802	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.71	0.642	كبيرة

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال التنظيم الإلكتروني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	1	تسهل عليّ الإدارة الإلكترونية الحصول على المعلومة في أي وقت ومكان.	4.13	0.731	كبيرة
2	2	توفر الإدارة الإلكترونية لمدرستي نظام أرشفة إلكتروني يسهل الوصول للمعلومات بيسر.	4.03	0.778	كبيرة
3	7	تساعدني الإدارة الإلكترونية في تأمين الاتصال والتواصل بين جميع عناصر العملية التعليمية التعليمية.	3.96	0.804	كبيرة
4	4	تساعدني الإدارة الإلكترونية في تنظيم الوثائق التي تحتوي على بيانات بشكل مُفصّل.	3.88	0.765	كبيرة
5	5	تسهل الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة.	3.84	0.757	كبيرة
6	6	أوظف الإدارة الإلكترونية في تقليل الإجراءات الروتينية لإنجاز المعاملات المختلفة.	3.80	0.740	كبيرة
7	3	تساعدني الإدارة الإلكترونية في تنظيم الاجتماعات إلكترونياً بسهولة ويسر.	3.76	0.762	كبيرة
7	8	تساعدني الإدارة الإلكترونية في توزيع المهام والتكليفات على العاملين داخل المدرسة إلكترونياً.	3.76	0.784	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.90	0.624	كبيرة

جدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال التوجيه الإلكتروني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	2	توفر الإدارة الإلكترونية وسائل اتصال سريعة تعزز من عملية توجيه العاملين.	3.95	0.719	كبيرة
2	1	توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات في كل وقت لتوجيه جهود العاملين.	3.89	0.774	كبيرة
3	7	تسهم الإدارة الإلكترونية في توجيه المعلمين إلكترونياً للاطلاع على مواقع ذات علاقة بعملهم.	3.87	0.820	كبيرة
4	6	أستند إلى الإدارة الإلكترونية في تحديث العمل الإداري المدرسي.	3.84	0.743	كبيرة
5	3	تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل عملية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية.	3.83	0.741	كبيرة
6	4	استعين بالإدارة الإلكترونية في شرح مضمون التوجيهات الصادرة للعاملين لإزالة أي غموض.	3.65	0.772	كبيرة
7	5	تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأعمال.	3.62	0.765	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.81	0.638	كبيرة

جدول 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال الرقابة الإلكترونية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	8	تزود الإدارة الإلكترونية إدارة التربية والتعليم بالتقارير والبيانات الإحصائية إلكترونياً.	3.75	0.784	كبيرة
2	3	تسهم الإدارة الإلكترونية في التحديث المستمر للبيانات من خلال الرقابة والمتابعة.	3.62	0.804	كبيرة
3	4	تسهم الإدارة الإلكترونية في تقييم إنجاز الأعمال.	3.58	0.839	كبيرة
4	9	تساعد الإدارة الإلكترونية في تزويد الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية بالتغذية العكسية والتقييم المستمر عن أدائهم.	3.56	0.779	كبيرة
5	5	أوظف الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها في العمل الإداري.	3.55	0.806	كبيرة
5	6	أوظف الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط الضعف لعلاجها في العمل الإداري.	3.55	0.779	كبيرة
5	7	أوظف الإدارة الإلكترونية في متابعة شؤون المعلمين إلكترونياً.	3.55	0.856	كبيرة
6	2	تساعدني الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية.	3.47	0.848	كبيرة
6	10	تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن الجهة المسؤولة عند حدوث أي انحرافات في أثناء العمل.	3.47	0.833	كبيرة
7	1	أوظف الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور.	3.38	0.986	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.55	0.689	كبيرة

جدول 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجالات (الإدارة الإلكترونية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقم المجال	اسم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	2	التنظيم الإلكتروني	3.90	0.624	كبيرة
2	3	التوجيه الإلكتروني	3.81	0.638	كبيرة
3	1	التخطيط الإلكتروني	3.71	0.642	كبيرة
4	4	الرقابة الإلكترونية	3.55	0.689	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.74	0.588	كبيرة

جدول 16

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال جودة القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	أقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .	4.20	0.539	كبيرة
2	3	أستند في اتخاذ القرار إلى مبررات علمية ومنطقية.	4.16	0.629	كبيرة
3	11	اتخذ القرارات الإدارية في حدود الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة.	4.14	0.626	كبيرة
4	8	أعتمد أسلوب التشاور عند اتخاذ القرار .	4.07	0.695	كبيرة
5	1	أحدد الهدف المطلوب الوصول إليه وتحقيقه.	4.05	0.651	كبيرة
6	6	لدي المقدرة على تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .	4.01	0.620	كبيرة
6	9	أضع عدة بدائل بالنسبة للقرار المراد اتخاذه.	4.01	0.623	كبيرة

كبيرة	0.610	4.00	أحدد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.	10	7
كبيرة	0.613	3.93	أضع بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرار.	12	8
كبيرة	0.651	3.87	أعتمد على الخبرة الشخصية عند اختيار البديل المناسب.	7	9
كبيرة	0.597	3.85	أراجع القرارات التي يتم اتخاذها وفقاً للمعلومات المتوفرة في نظم المعلومات.	5	10
كبيرة	0.736	3.70	أرى أن الإدارة الإلكترونية تسرع في اتخاذ القرار.	4	11
كبيرة	0.432	4.00	الدرجة الكلية		

جدول 17

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال قبول القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	أراعي قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة المطلوبة لتنفيذ القرار .	4.15	0.635	كبيرة
2	1	أعتمد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .	4.12	0.650	كبيرة
3	3	أهتم بمعرفة مدى تقبل العاملين بالمدرسة للقرارات التي اتخذها .	4.09	0.629	كبيرة
4	4	أضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذه وفقاً للأولويات .	4.08	0.621	كبيرة
5	8	أستطيع معالجة الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ القرار .	4.03	0.540	كبيرة
6	6	أتابع عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة .	4.02	0.599	كبيرة
7	9	أحرص أن تكون القرارات إبداعية قدر	4.00	0.574	كبيرة

الإمكان.					
كبيرة	0.623	3.98	أضع في الاعتبار تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.	5	8
كبيرة	0.560	3.94	القرارات التي يتم اتخاذها تحقق النتائج التي اتخذت لأجلها.	7	9
كبيرة	0.466	4.05	الدرجة الكلية		

جدول 18

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجالات (اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقم المجال	اسم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	قبول القرار	4.05	0.466	كبيرة
2	1	جودة القرار	4.00	0.432	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.02	0.429	كبيرة

جدول 19

نتائج مان ويتني (*Man Whitney Test*) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، لفحص دلالة الفروق حسب متغير الجنس للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية.

مستوى الدلالة*	قيمة اختبار (Z)	متوسط الرتبة		المجال
		أنثى (ن=129)	ذكر (ن=111)	
0.425	0.797-	123.80	116.66	التخطيط الإلكتروني
0.361	0.914-	124.28	116.11	التنظيم الإلكتروني
0.354	0.926-	124.32	116.06	التوجيه الإلكتروني
0.623	0.491-	118.47	122.86	الرقابة الإلكترونية
0.449	0.757-	123.65	116.84	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 20

نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتبة	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة *
التخطيط الإلكتروني	بكالوريوس	12	86.21	2	6.107	*0.047
	دبلوم عالي	163	117.29			
	ماجستير فأعلى	65	134.87			
التنظيم الإلكتروني	بكالوريوس	12	103.92	2	2.095	0.351
	دبلوم عالي	163	118.00			
	ماجستير فأعلى	65	129.89			
التوجيه الإلكتروني	بكالوريوس	12	127.17	2	0.218	0.897
	دبلوم عالي	163	121.06			
	ماجستير فأعلى	65	117.86			
الرقابة الإلكترونية	بكالوريوس	12	111.29	2	1.149	0.563
	دبلوم عالي	163	118.20			
	ماجستير فأعلى	65	127.96			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	12	104.13	2	1.683	0.431
	دبلوم عالي	163	118.49			
	ماجستير فأعلى	65	128.57			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 21

نتائج مان ويتني (*Man Whitney Test*) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، للمقارنة بين مستويات متغير المؤهل العلمي.

المقارنة	المؤهل	العدد	متوسط الرتبة	قيمة (Z)	مستوى الدلالة*
المقارنة الأولى	بكالوريوس	12	67.13	-1.485	0.137
	دبلوم عالي	163	86.54		
المقارنة الثانية	بكالوريوس	12	25.58	-2.268	*0.023
	ماجستير فأعلى	65	41.48		
المقارنة الثالثة	دبلوم عالي	163	109.76	-1.726	0.084
	ماجستير فأعلى	65	126.39		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 22

نتائج اختبار كروسكال والس (*Kruskal-Wallis Test*)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.

المجالات	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتبة	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة*
التخطيط الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	12	122.29	2	0.009	0.996
	من 5-10 سنوات	10	120.60			
	10 سنوات فأكثر	218	120.40			
التنظيم الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	12	121.75	2	1.462	0.481
	من 5-10 سنوات	10	94.65			
	10 سنوات فأكثر	218	121.62			
التوجيه الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	12	116.21	2	0.339	0.844
	من 5-10 سنوات	10	109.25			
	10 سنوات فأكثر	218	121.25			
الرقابة الإلكترونية	أقل من 5 سنوات	12	119.33	2	0.133	0.936

			128.25	10	من 5-10 سنوات	
			120.21	218	10 سنوات فأكثر	
			122.00	12	أقل من 5 سنوات	
0.957	0.087		114.30	10	من 5-10 سنوات	الدرجة الكلية
			120.70	218	10 سنوات فأكثر	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 23

نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير طبيعة المدرسة.

المجالات	طبيعة المدرسة	العدد	متوسط الرتبة	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة*
التخطيط الإلكتروني	أساسية دنيا	65	121.81	2	0.526	0.769
	أساسية عليا	67	115.35			
	ثانوية	108	122.91			
التنظيم الإلكتروني	أساسية دنيا	65	122.44	2	0.730	0.694
	أساسية عليا	67	114.40			
	ثانوية	108	123.12			
التوجيه الإلكتروني	أساسية دنيا	65	128.90	2	1.325	0.516
	أساسية عليا	67	117.16			
	ثانوية	108	117.51			
الرقابة الإلكترونية	أساسية دنيا	65	117.13	2	0.212	0.900
	أساسية عليا	67	121.77			
	ثانوية	108	121.74			
الدرجة الكلية	أساسية دنيا	65	122.91	2	0.238	0.888
	أساسية عليا	67	117.19			
	ثانوية	108	121.10			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 24

نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

المجالات	الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية	العدد	متوسط الرتبة	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة *
التخطيط الإلكتروني	0 دورات	110	113.64	2	2.685	0.261
	1-3 دورات	103	123.74			
	أكثر من 3 دورات	27	136.11			
التنظيم الإلكتروني	0 دورات	110	112.06	2	3.117	0.210
	1-3 دورات	103	126.79			
	أكثر من 3 دورات	27	130.93			
التوجيه الإلكتروني	0 دورات	110	111.40	2	3.553	0.169
	1-3 دورات	103	127.85			
	أكثر من 3 دورات	27	129.54			
الرقابة الإلكترونية	0 دورات	110	111.10	2	3.767	0.152
	1-3 دورات	103	128.06			
	أكثر من 3 دورات	27	129.96			
الدرجة الكلية	0 دورات	110	111.83	2	3.288	0.193
	1-3 دورات	103	126.77			
	أكثر من 3 دورات	27	131.93			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 25

نتائج مان ويتني (Man Whitney Test) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، لفحص دلالة الفروق حسب متغير الجنس للمتغير التابع اتخاذ القرار.

المجال	متوسط الرتبة		قيمة اختبار (Z)	مستوى الدلالة *
	ذكور (ن=111)	أنثى (ن=129)		
جودة القرار	119.68	121.20	-0.170	0.865
قبول القرار	117.48	123.10	-0.635	0.525
الدرجة الكلية	119.20	121.62	-0.270	0.787

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 26

نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتبة	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة*
جودة القرار	بكالوريوس	12	105.17	2	5.268	0.072
	دبلوم عالي	163	115.08			
	ماجستير فأعلى	65	136.92			
قبول القرار	بكالوريوس	12	95.38	2	2.137	0.344
	دبلوم عالي	163	119.95			
	ماجستير فأعلى	65	126.51			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	12	101.58	2	2.713	0.258
	دبلوم عالي	163	117.63			
	ماجستير فأعلى	65	131.18			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 27

نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة.

المجالات	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتبة	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة*
جودة القرار	أقل من 5 سنوات	12	109.50	2	0.839	0.657
	من 5-10 سنوات	10	105.70			
	10 سنوات فأكثر	218	121.78			
قبول القرار	أقل من 5 سنوات	12	93.04	2	4.810	0.090
	من 5-10 سنوات	10	86.80			
	10 سنوات فأكثر	218	123.56			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	12	106.92	2	1.729	0.421
	من 5-10 سنوات	10	97.30			
	10 سنوات فأكثر	218	122.31			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 28

نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير طبيعة المدرسة

المجالات	طبيعة المدرسة	العدد	متوسط الرتبة	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة*
جودة القرار	أساسية دنيا	65	111.59	2	1.538	0.464
	أساسية عليا	67	125.35			
	ثانوية	108	122.85			
قبول القرار	أساسية دنيا	65	110.81	2	1.831	0.400
	أساسية عليا	67	125.35			
	ثانوية	108	123.32			
الدرجة الكلية	أساسية دنيا	65	111.03	2	1.835	0.400
	أساسية عليا	67	126.78			
	ثانوية	108	122.31			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 29

نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لفحص دلالة الفروق حسب متغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

المجالات	الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية	العدد	متوسط الرتبة	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة*
جودة القرار	0 دورات	110	111.77	2	5.459	0.065
	1-3 دورات	103	123.28			
	أكثر من 3 دورات	27	145.48			
قبول القرار	0 دورات	110	113.20	2	3.441	0.179
	1-3 دورات	103	123.44			
	أكثر من 3 دورات	27	139.06			
الدرجة الكلية	0 دورات	110	110.75	2	5.901	*0.050
	1-3 دورات	103	124.48			
	أكثر من 3 دورات	27	145.06			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 30

نتائج اختبار مان ويتني (*Man Whitney Test*) لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي، للمقارنة بين مستويات متغير الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

المقارنة	الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية	العدد	متوسط الرتبة	قيمة (Z)	مستوى الدلالة *
المقارنة الأولى	0 دورات 1-3 دورات	110 103	100.81 113.61	1.516-	0.130
المقارنة الثانية	0 دورات أكثر من 3 دورات	110 27	65.44 83.52	2.12-	*0.034
المقارنة الثالثة	1-3 دورات أكثر من 3 دورات	103 27	62.87 75.54	1.557-	0.119

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 31

مصفوفة معاملات الارتباط (*Spearman Matrix Correlation*) بين العوامل المستقلة والتابعة.

الإدارة الإلكترونية	اتخاذ القرار		جودة القرار		قبول القرار		الدرجة الكلية	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التخطيط الإلكتروني	0.521	**0.000	0.418	**0.000	0.498	**0.000	0.534	**0.000
التنظيم الإلكتروني	0.534	**0.000	0.407	**0.000	0.501	**0.000	0.534	**0.000
التوجيه الإلكتروني	0.508	**0.000	0.407	**0.000	0.479	**0.000	0.534	**0.000
الرقابة الإلكترونية	0.448	**0.000	0.298	**0.000	0.395	**0.000	0.534	**0.000
الدرجة الكلية	0.574	**0.000	0.436	**0.000	0.534	**0.000	0.534	**0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 32

استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بكيفية إمكانية الإدارة الإلكترونية من زيادة فاعلية التخطيط التربوي المدرسي.

إجابات أفراد العينة	رمز الفرد
الإجابة	
سرعة الوصول للبيانات التي تخص مجال التخطيط واستثمارها في تحديد الأهداف بدقة وتحديد الفرص والمعوقات.	A
تنظيم الوقت وتوفير الجهد والتعديل حسب الظروف الطارئة.	B
باختصار الوقت والتقليل من الجهد.	C
ذلك بسبب سرعة وسهولة التواصل الذي يحقق السرعة والفاعلية في التخطيط التربوي.	D
من خلال تنظيم الأعمال والمتابعة والبحث عن أفضل الحلول.	E
وفرة الوقت مما يساعد على فاعلية التخطيط وسهولة التواصل الإلكتروني.	F
بالممارسة وتفعيل الإدارة الإلكترونية.	G
الاطلاع على خطط تربوية مدرسية مختلفة، تبادل الخبرات بما يتناسب مع التخطيط للمدرسة.	H
توفير أجهزة وخدمة وتدريب.	I
إشراك جميع الأطراف في المجتمع المدرسي.	J
إذا كان المدير يسعى إلى التطوير وتتوفر لديه الثقافة الإلكترونية والمعرفة بأساليب التكنولوجيا.	K

جدول 33

استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بكيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية التوجيه لمختلف العناصر الإدارية.

إجابات أفراد العينة	رمز الفرد
الإجابة	
سهولة المتابعة وتحديد الأهداف بدقة يأتي بالاستثمار الأفضل للطاقة البشرية لإنجازها ويكون محفزاً لهم لتحقيق الدقة في إنجاز المهام.	A
سهولة التواصل مع الجميع.	B
سرعة التواصل وإنجاز المطلوب.	C
1-سرعة التغذية الراجعة 2- سهولة توجيه التعليمات 3-سهولة متابعة التنفيذ.	D
من خلال سرعة الوصول للمعلومة ونشرها وتعميمها على العناصر الإدارية.	E
تسهيل تسريع الوصول إلكترونياً وعبر الرسائل إلى الجميع.	F
توفير الأجهزة والإنترنت لتسهيل التواصل الإلكتروني.	G
من خلال مجموعات لسهولة التواصل مع جميع العناصر الإدارية.	H
عن طريق التواصل وتفعيل التعليم الإلكتروني.	I
توثيق المطلوب والسرعة في وصوله لجميع العناصر والعودة إليه كلما اقتضى الأمر.	J
التخلي عن الإدارة التقليدية وهذا يتطلب جهود متكاملة من أجل التغيير.	K

جدول 34

استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية عملية التنظيم كعملية إدارية.

رمز الفرد	الإجابة
A	نعم، تساهم في التنظيم من خلال أرشفة البيانات عن البيئة المادية والطاقات البشرية واستثمارها بالوجه الأكمل لتحقيق أهداف التخطيط والقدرة على إعطاء الصلاحيات وتوزيع الأعمال.
B	نعم، بسبب سهولة التعميم والتواصل بأي وقت ومكان.
C	بالتأكيد تساهم في فعالية العمل الإداري، وبالتالي سرعة وتحسين العمل في المدرسة.
D	نعم، حيث يتم تنظيم الملفات وأرشفتها وبالتالي سهولة الرجوع إليها.
E	نعم، وذلك عن طريق فهرسة جميع الأعمال وتنظيمها وتبويبها مما يعمل على سهولة تطبيقها والرجوع إليها مستقبلاً.
F	نعم، عن طريق التواصل وبعث الرسائل إلى الأفراد والمجموعات مما يساعد على التنظيم وتوزيع الأدوار.
G	بنسبة ضئيلة.
H	أحياناً، من خلال السرعة في التواصل الإلكتروني.
I	نعم، عن طريق الأرشفة الإلكترونية.
J	نعم، وذلك بالعودة لكل ملف من الملفات الإدارية بسهولة وسرعة فائقة ودقة.
K	نعم، استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف، إرسال الرسالة إلى جميع العاملين في الوقت نفسه، الابتعاد عن المراسلات الورقية، توفير الوقت، السرعة في إنجاز الأعمال وكل ذلك يتطلب قدرة المدير التكنولوجية ووجود رؤية استراتيجية جديدة للأعمال الإدارية في المدرسة ومحيطها.

جدول 35

استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق النتائج المرجوة من عملية الرقابة.

الإجابة	رمز الفرد
الإدارة الإلكترونية تسهل الوصول إلى الإنجازات وتساهم في عملية المتابعة بشكل مستمر وبالتالي التمكن من النقييم في جميع المراحل وتحديد جوانب الضعف والعمل على علاجها وتعزيز جوانب التميز.	A
سهلت عملية دخول المدير لأكثر من حصة في وقت واحد بهدف المتابعة.	B
بتقديري الرقابة الوجيهة أفضل.	C
جهاز الرقابة يعاني من عدم القدرة على تغطية جميع المدارس والمراكز التعليمية، وبالتالي وجود الإدارة الإلكترونية يخفف من ضغط العمل الرقابي.	D
يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر.	E
الرقابة فاعلة إلكترونياً سواء عن طريق حضور الحصص أو اعطاء الواجبات إلكترونياً.	F
تحتاج لجهد أكبر حتى تثبت نجاعتها.	G
بحاجة إلى تطوير، تساهم من خلال المتابعة المستمرة.	H
نعم، تعمل على السرعة والدقة.	I
تحقق الرقابة الفعلية، لأنه لا مجال لتغيير المجريات كون المدير يستطيع أن يطلع من خلال إدارته الإلكترونية على أداء جميع العناصر المدرسية.	J
إذا كانت الرؤية الاستراتيجية واضحة للمدرسة ومحيطها فإن ذلك يساهم في تحقيق النتائج المرجوة.	K

جدول 36

استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

إجابات أفراد العينة	رمز الفرد
عدم توفر الإمكانيات التقنية من شبكة إنترنت وغيرها من التقنيات وأجهزة إلكترونية، وحتى استمرار الطاقة الكهربائية وعدم انقطاعها.	A
ضعف شبكات النت.	B
انقطاع الإنترنت أو بطئه وعدم تواصل وإطلاع الطرف الآخر على ما تم التواصل بشأنه.	C
ضعف باستخدام التقنية عند بعض المدراء والمعلمين، وضعف الإمكانيات المادية.	D
الانقطاع المستمر للكهرباء والإنترنت وغلاء أسعار الإنترنت وعدم تغطية شبكات الجوال لكافة المناطق وغلاء أسعارها.	E
لا يوجد	F
ضعف قدرة مديري ومديرات المدارس في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وخصوصاً الذين لم يدرسوها في المدارس.	G
عدم توفر الإمكانيات المادية من أجهزة وملحقاتها إضافة إلى عدم التأهيل الكافي للمدراء.	H
خدمة الإنترنت ضعيفة.	I
عدم توفر الإنترنت والأجهزة اللازمة المناسبة لدى معظم عناصر المجتمع المدرسي، وعدم المعرفة الكافية للتعامل مع الإدارة الإلكترونية.	J
أجهزة الحاسوب الموجودة في المدارس غير قادرة على استقبال البرامج الحديثة وضعف الشبكة العنكبوتية.	K

جدول 37

استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمقترحاتهم لزيادة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

إجابات أفراد العينة	رمز الفرد
الإجابة	
توفير خدمة الإنترنت المجانية وذات الفعالية الجيدة وتدريب الطواقم على برامج إلكترونية تساهم في تسهيل وتفعيل تعامل العناصر الإدارية مع الإدارة الإلكترونية.	A
لا يوجد.	B
تأهيل العاملين والمدراء على كيفية التواصل إلكترونياً.	C
إعطاء دورة للمدراء بخصوص الإدارة الإلكترونية.	D
عقد دورات في الإدارة الإلكترونية ومدراء المدارس.	E
تعميمها وقت الرخاء والاستعانة بها.	F
التركيز على المديرين والمديرات صغار السن.	G
زيادة الامكانيات، عقد دورات تخصصية.	H
تقوية الإنترنت.	I
توفير الأجهزة المناسبة لجميع العناصر وتدريبهم على التعامل معها ومع الإدارة الإلكترونية.	J
قوة وصلاحية الشبكة ووجود الأجهزة الحديثة والبرامج المتطورة ووجود موظف لإدخال البيانات.	K

ملحق و

كتاب تسهيل مهمة بحثية

 <p>State of Palestine Ministry of Education Center for Educational Research and Development</p>	 <p>وزارة التربية والتعليم</p>	<p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مركز البحث والتطوير التربوي</p>
		<p>الرقم: و ت / ١ / ١٣٣ / ٣٣٤ التاريخ: 2021/ 8 / 22م</p>
<p>لمن يهمه الأمر</p> <p>الموضوع: تسهيل مهمة بحثية*</p> <p>يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:</p> <p style="text-align: center;">" منال جبريل جبر صفدي "</p> <p>من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:</p> <p style="text-align: center;">" علاقة درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أنفسهم"</p> <p>ملاحظات:</p> <ul style="list-style-type: none">• تتضمن الدراسة توزيع استبيان وإجراء مقابلة مع عينة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات المحافظات الشمالية.• ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.• الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.• نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين. <p style="text-align: center;">مع الاحترام،،</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"><div style="text-align: center;"><p>د. محمد مطر</p><p>/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي</p></div><div style="text-align: center;"></div></div> <p style="text-align: right;">نسخة:</p> <p>عطوفة وكيل الوزارة المحترم عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين السادة مديريين عامين مديريات التربية والتعليم / (نابلس، جنوب نابلس، جنين، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، قباطية، طوباس) المحترمين د. حسن تيم المشرف الرئيس على الدراسة المحترم - بريد الكتروني- hasantayyem@najah.edu</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)</p>		



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**DEGREE OF PRACTICE OF ELECTRONIC
MANAGEMENT IN ADMINISTRATIVE OPERATIONS
AND ITS RELATIONSHIP WITH LEVEL OF DECISION-
MAKING EFFECTIVENESS AS PERCEIVED BY
GOVERNMENT SCHOOL PRINCIPALS IN NORTHERN
WEST BANK**

By

Manal J. Safadi

Supervisor

Dr. Hassan M. Tayem

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus - Palestine.**

2022

**Degree of Practice of Electronic Management in Administrative Operations
and its Relationship with Level of Decision-Making Effectiveness as
Perceived by Government School Principals in Northern West Bank**

**By
Manal J. Safadi
Supervisor
Dr. Hassan M. Tayem**

Abstract

The rapid scientific and technological development at the global level has produced a number of benefits. Electronic management is a case in point. This study, as its title indicates, has examined the degree of practice of electronic management in administrative operations and its relationship with the level of decision-making effectiveness as perceived by government school principals in the northern West Bank. The study also sought to find out the impact of the variables of gender, academic qualification, years of experience, nature of school and number of training courses in electronic management.

Study Methodology: The researcher has used the descriptive analytical method, a mix of quantitative - qualitative method. The population of the study was all government school principals in the northern West Bank (843 male and female principals). The study participants, a stratified randomly chosen sample, were 240 principals of both sexes. For data collection, the researcher developed and administered a 53-item questionnaire. She also conducted interviews.

After data collection and analysis, it was found that the participants' degree of response to the first domain (electronic management) was high. The arithmetic mean was 3.74. In their response to the second domain (decision-making effectiveness), the score was also

high, the arithmetic mean was 4.02. In addition, there were statistically significant differences between the means of participants pertaining to degree of practice of electronic management in administrative operations which could be attributed to the academic qualification, in electronic planning, in favor of M.A. holders and higher degrees. However, no statistically significant differences were found in the other domains. There were no differences which could be attributed to the variables of gender, years of experience, nature of school, and number of training courses in electronic management. Moreover, there were statistically significant differences in the means of study participants in the level of decision-making effectiveness which could be attributed to the variables of gender, academic qualification, years of experience and nature of school. Finally, a statistically significant and positive correlation was found between the means of the participants in the degree of the practice of electronic management in administrative operations and their means pertaining to the level of decision-making effectiveness.

Conclusion/ recommendations: Priority in the selection of school principals should be given to M.A. holders and higher degree holders. In addition, school principals should join training courses in electronic management.

Keywords: Electronic management; administrative operations; decision-making; government schools; northern West Bank.